



บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
DHANARAK ASSET DEVELOPMENT CO.,LTD



(แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569





**แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ พ.ศ. 2566-2570
(ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569**



คำนำ

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปี 2568) และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ประจำปี 2569 ขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนกิจกรรมและกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับ แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒน่องค์ความรู้ที่สำคัญ และสร้างระบบ การบริหารจัดการความรู้ที่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรเข้าถึง แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ต่อยอดสู่การพัฒนางานและเพิ่ม คุณค่าให้กับองค์กร โดยสอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ SE-AM เพื่อให้องค์กรสามารถ เติบโตอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานขององค์ความรู้และการเรียนรู้อย่างแท้จริง

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)

ธันวาคม 2568

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง.....	จ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
หลักการและเหตุผล	1
กระบวนการจัดการความรู้ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	2
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	3
หลักการของ (Total Quality Management: TQM)	3
ไคเซ็น (Kaizen)	9
ทฤษฎีการสร้างความรู้ Knowledge Creation (กระบวนการ SECI MODEL).....	10
เครื่องมือด้านการจัดการความรู้.....	13
ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP).....	13
ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้.....	15
การขับเคลื่อนการจัดการความรู้.....	17
สถานที่แห่งความรู้	17
วัตถุประสงค์	25
ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output).....	25
ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome).....	25
วิสัยทัศน์	25
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	26
ค่านิยม.....	26
โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	27
การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	28
ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570 (ทบทวนปี 2568).....	31
บทที่ 2 ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (อพส.).....	39
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567	
หัวข้อ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management).....	39
หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” (Innovation Management).....	42

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์	44
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) หรือการวิเคราะห์ PESTEL	44
1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ 45	
และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง (Policy : P)	
1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)	63
1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental: E)	66
ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส.	86
ประจำปี 2568	
ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์.....	94
เชิงยุทธศาสตร์ ธพส. ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้	
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	102
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม	102
2.2 ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง	105
2.3 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ.....	106
2.4 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน	107
2.5 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	108
2.6 การจัดการความรู้และนวัตกรรม.....	110
2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด McKinsey 7S Framework.....	110
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) หรือ SWOT Analysis.....	114
3.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการความรู้.....	117
3.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	118
3.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge).....	119
3.4 การวิเคราะห์ TOWS Analysis	120
3.5 การประเมินความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	121
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)	123
และแผนการปฏิบัติการ ปี 2569	
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้.....	125
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1.....	127
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2.....	127
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 3.....	127

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 5 แผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568).....	128
(Strategic Implementation) แผนปฏิบัติการปี 2569	
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1.....	128
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2.....	131
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 3.....	132
บทที่ 6 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้.....	133
การติดตามแผนปฏิบัติการปี 2569 (ระยะเวลาดำเนินการ).....	133
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1.....	133
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2.....	135
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 3.....	136

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	การทบทวนก่อนการปฏิบัติ เป็นการทบทวนผ่านการตอบคำถาม 14
2	การทบทวนหลังการปฏิบัติ เป็นการทบทวนผ่านการตอบคำถาม 15
3	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output) 25
4	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome) 25
5	ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570 (ทบทวนปี 2568) 31
6	ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการ 39 ปี 2568 หัวข้อ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management)
7	ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการ 42 ปี 2568 หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” (Innovation Management)
8	คำอธิบายต่าง ๆ ของการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 44
9	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ในภาพรวม จำแนกตามโครงการ/กิจกรรม 84
10	ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไตรมาสที่ 2 85 ประจำปี 2568
11	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 86 ของ ธพส. โครงการบริหารจัดการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และอาคาร C
12	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 88 ของ ธพส. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงาน และศูนย์บริการ ของข้าราชการพลเรือนสามัญ
13	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 88 ของ ธพส. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมส่วนที่พักอาศัยและการปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
14	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 88 ของ ธพส. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร
15	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 89 ของ ธพส. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน
16	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 91 ของ ธพส. กลุ่มคณะกรรมการ
17	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 92 ของ ธพส. กลุ่มบริษัทในเครือ
18	ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ 94 เชิงยุทธศาสตร์ ธพส. ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้
19	ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 97

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20	ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ต่อการจัดการความรู้.....102
21	ความเชื่อมโยงพันธกิจต่อการจัดการความรู้.....103
22	ความเชื่อมโยงต่อการจัดการความรู้.....104
23	สรุปผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2/2568 และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี.....107
24	ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ.....109
25	ค่านิยมร่วม (Shared Values)113
26	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) หรือ SWOT Analysis.....114
27	การวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการความรู้.....117
28	การวิเคราะห์ TOWS Analysis120
29	สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต (CC).....121
30	การประเมินความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์122
31	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1127
32	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2127
33	ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 3127
34	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 1.....128
35	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 2.....129
36	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 3.....130
37	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 โครงการที่ 1.....131
38	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 1.....132
39	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....133 ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)
40	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....134 ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 2 (ระยะเวลาดำเนินการ)
41	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....135 ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 3 (ระยะเวลาดำเนินการ)
42	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....135 ยุทธศาสตร์ที่ 2 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)
43	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....136 ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	กระบวนการจัดการความรู้ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด..... 2
2	หลัก 8 ประการในการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)..... 3
3	ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 5 (Total Quality Management Model)
4	ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management)..... 8 และ/หรือกระบวนการ Kaizen กับกระบวนการจัดการความรู้
5	Malcolm Baldrige Framework VS TQA Framework 8
6	การสะท้อนของโคเซ็นที่มีสถานะเป็นความเชื่อหลัก (Core Belief) 9
7	PDCA Cycle หรือ Deming Cycle 10
8	แสดงกระบวนการสร้างความรู้..... 11
9	แสดง Ba 12
10	ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS)..... 16 ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
11	KM&IM Centre ระบบจัดการฐานความรู้และนวัตกรรม 16 ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
12	แหล่งเก็บความรู้..... 18
13	การจัดการความรู้ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 19
14	แผนผังแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรตามแผนวิสาหกิจ ตัวแบบการบริหาร 23 เพื่อคุณภาพ โดยรวมกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการนวัตกรรม และระบบนวัตกรรมองค์กร
15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแบบความรู้ ระบบนวัตกรรมองค์กร และกรอบแนวคิด 24 การจัดการความรู้
16	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง..... 27
17	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้นส่วนของการจัดการความรู้และนวัตกรรม 28
18	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 1 29
19	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 2 29
20	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 3 30
21	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy Map) 30
22	ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ทพส.) ด้าน Core Business 39 Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
23	เครื่องมือ PESTEL	45
24	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)	46
25	กรอบนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ	52
26	ทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ	52
27	แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนงานหน่วยงานกำกับดูแล กับวัตถุประสงค์	63
	เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.	
28	เกณฑ์การตัดสินระดับการรับรองอาคาร	64
29	การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ 7 ด้าน.....	65
30	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs).....	66
31	Environment Social Governance : ESG	68
32	BCG Model.....	69
33	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change).....	74
34	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี 2567	82
	จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	
35	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามโครงการ	83
36	ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.).....	96
37	แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์	124
	ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	
38	แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 1.....	125
39	แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 2.....	126

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

กระทรวงการคลังได้จัดตั้งบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติว่าด้วยวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 โดยกระทรวงการคลังถือหุ้น ร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนของ ธพส. และให้กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานกำกับดูแล ธพส. ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2561 อนุมัติในหลักการโครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ พื้นที่โซน C ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) เพิ่มเติมบริเวณถนนแจ้งวัฒนะ ธพส. มีหน้าที่ลงทุนก่อสร้างอาคารและบริหารโครงการศูนย์ราชการ ถนนแจ้งวัฒนะ และบริหารจัดการทรัพย์สินอื่นตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งภารกิจของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มุ่งเน้นให้เกิดการใช้ที่ดินราชพัสดุให้คุ้มค่าเต็มศักยภาพที่มีอยู่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินทรัพย์ของรัฐ สร้างรายได้ให้รัฐบาล และกระตุ้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตข้าราชการ ตลอดจนการให้บริการประชาชนอันเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) โดย พ.ร.บ. ดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเริ่มนำระบบประเมินผล State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 ซึ่งเป็นระบบที่บูรณาการการบริหารจัดการองค์กร 8 ด้านหรือการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ที่สำคัญ เพื่อคาดหวังให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งเกิดการพัฒนาและแข่งขันได้ โดยได้นำเกณฑ์การประเมินผลดังกล่าวมี 2 Enablers ที่สำคัญ คือ

ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมิน ผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้านได้แก่ 1) การนำองค์กร (KM Leadership) 2) การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3) บุคลากร (People) 4) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 5) กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6) ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ

ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ที่มีความคาดหวังให้รัฐวิสาหกิจเกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้นงานเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนั้นนวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรม

ระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายในระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจ สามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการทั้งการสร้างคุณค่าให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



ภาพที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้วางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมและยั่งยืน ซึ่งการวางรากฐานการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นหลักการที่สำคัญในการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการบริหารจัดการ พร้อมทั้ง 8 หลักการ จะเห็นได้ว่าส่วนที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม

หลักการของ (Total Quality Management: TQM)

TQM จะมีการดำเนินการภายใต้หลักการสำคัญ 8 ประการดังนี้



ภาพที่ 2 หลัก 8 ประการในการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

(ภาพอ้างอิงจาก Good Material)

➤ หลักการข้อที่ 1 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused)

การมุ่งเน้นลูกค้าสำหรับการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) นั้นเป็นการให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าและการรับฟังเสียงจากลูกค้า (Voice of Customers) เพื่อนำเสียงเหล่านั้นมาเรียนรู้และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

➤ หลักการข้อที่ 2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)

การมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ทั้งในมิติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงต่อความสำเร็จของคุณภาพและมิติของความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อแสดงศักยภาพในการผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

➤ **หลักการข้อที่ 3 การบริหารที่มีกระบวนการเป็นศูนย์กลาง (Process Centered)**

การบริหารที่มีกระบวนการเป็นศูนย์กลาง เป็นหลักการที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ทั้งนี้ TQM ให้ความสำคัญต่อการทำความเข้าใจ 2 ส่วน คือ กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการบริหารจัดการ โดยหัวใจสำคัญของหลักการนี้ คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจเช็ค (Check) และการปฏิบัติการแก้ไขปรับปรุง (Act) ซึ่งจะเห็นว่าทุกเครื่องมือหรือทุกหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นระบบมาตรฐานคุณภาพ (ISO), Lean, Six Sigma, QC Cycle ฯลฯ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการสร้างกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และใช้กระบวนการเป็นศูนย์กลางในการดำเนินการ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการ ทั้งการบริหารจัดการนโยบาย (Policy Management) การจัดการงานประจำวัน (Daily Management : DM) และการบริหารการจัดการงานแบบข้ามสายงาน (Cross function Management : CFM)

➤ **หลักการข้อที่ 4 การบูรณาการระบบ (Integrated System)**

การบริหารจัดการและการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม มีการใช้กระบวนการเป็นศูนย์กลาง (Process Centered) ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในมิติจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือข้ามสายงาน ล้วนแต่ต้องมีบูรณาการเชื่อมโยงกัน มีจุดเชื่อมโยง (Connected) ต่าง ๆ โดยการบูรณาการต้องเป็นการบูรณาการที่ผลักดันให้ระบบเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรตามตัวชี้วัดหรือเป้าหมายองค์กร

➤ **หลักการข้อที่ 5 การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ (Strategic and Systematic Approach)**

แผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทิศทางและการดำเนินการขององค์กร การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้การวางแผนและการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เป็นไปได้อย่างมีระบบ ผ่านกระบวนการ การบูรณาการ สู่การทำงานประจำวันและการทำงานข้ามสายงานร่วมกัน

➤ **หลักการข้อที่ 6 การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Decision Based on Fact)**

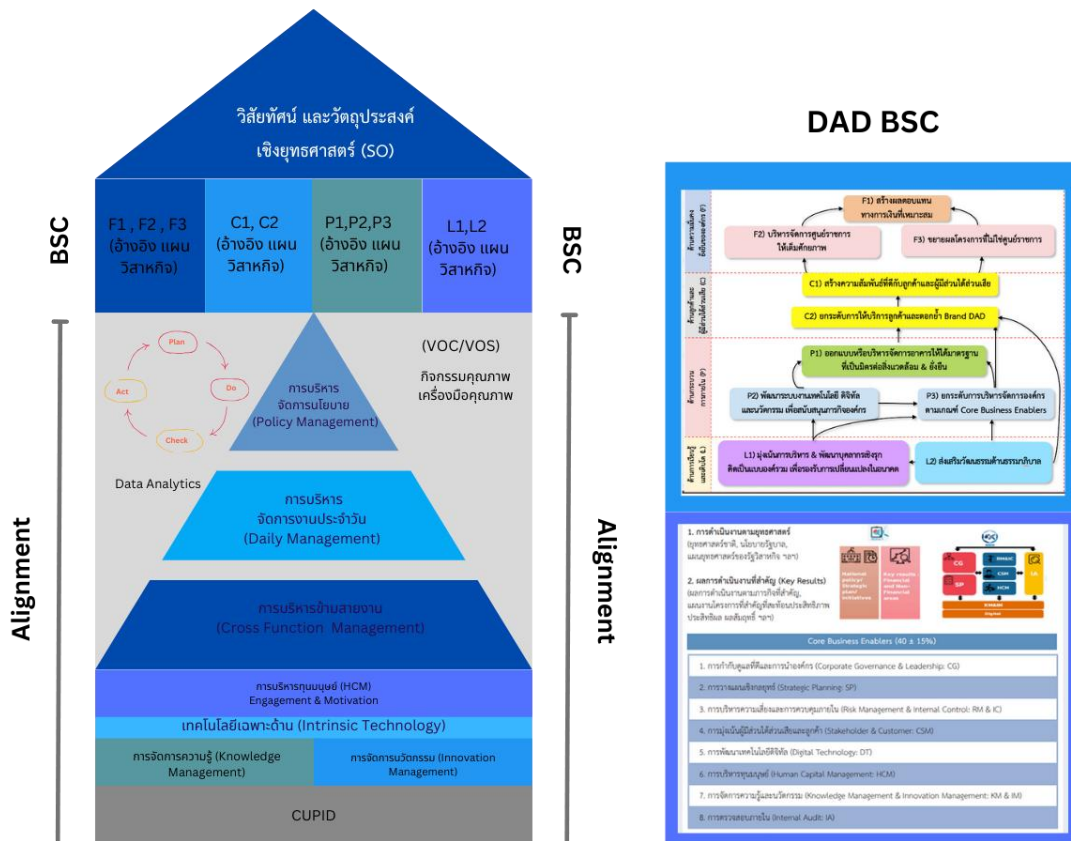
การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง เป็นหลักการที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับปรัชญาการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม ที่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ มาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการด้านคุณภาพ ซึ่งข้อมูลมาจากหลากหลายแหล่งที่มา ทั้งจากเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) เสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder) นอกจากนี้การใช้ข้อมูลผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ถูกต้องย่อมส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและการตัดสินใจในการทำงาน

➤ **หลักการข้อที่ 7 การสื่อสารภายใน (Communication)**

การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นเครื่องมือของการเร่ง เพิ่มการไหลของข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ซึ่งจะบูรณาการทุกส่วนขององค์กรและหลักการของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมประสบความสำเร็จได้

➤ **หลักการข้อที่ 8 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)**

การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม มีเป้าหมายที่สำคัญอย่างยิ่งคือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของการทำงานผ่านวงจรเดมมิ่ง ที่ปัจจุบันได้รับการปรับปรุงให้อยู่ในรูปของ Plan – Do – Check – Action รวมทั้งการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานแบบไคเซ็น (KAIZEN)



ภาพที่ 3 ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
(Total Quality Management Model)

➤ ส่วนหลังคา

คือส่วนของวิสัยทัศน์และเป้าหมาย รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ที่มีกำหนดกรอบระยะเวลาตั้งแต่ 2566 – 2570 โดยมีการกำหนดในส่วนของแผนที่เชิงยุทธศาสตร์และมุมมองด้านต่าง ๆ ตามหลักการของ Balanced Scorecard ซึ่งถือเป็นส่วนเป้าหมายที่ระบบต้องการให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ โดยการจะบรรลุผลได้นั้น ต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติและการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม ตามที่แสดงในส่วนของตัวบ้าน

➤ ส่วนของตัวบ้าน

คือ ส่วนของการเชื่อมโยงจากแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ลงสู่การนำไปปฏิบัติ โดยแยกเป็น

1) หลักการหรือ Concept ที่ใช้ในการบริหารจัดการ คือ วงจรคุณภาพเต็มมิ่ง หรือ P-D-C-A และการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูล (Data Analytic) ซึ่งหมายถึง กระบวนการทำงานทั้งหมดของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จะอยู่บนหลักการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการใช้ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงนั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2) กลไกหรือพาหนะที่จะส่งเสริม คือกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์สู่แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ โดยหมายถึง

2.1) การกำหนดการดำเนินการทุกอย่างเป็นนโยบายและบริหารจัดการนโยบายต่าง ๆ (Policy Management) เพื่อผลักดันให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการมองการบริหารนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องเป็นการมองแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิง หรือ P-D-C-A

2.2) การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น จะต้องผลักดันให้นโยบายเหล่านั้น สามารถดำเนินการได้ในการทำงานประจำวันและสร้างการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) ที่จะต้องเป็นการมองแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิง หรือ P-D-C-A

2.3) การนำนโยบายไปปฏิบัติและไปดำเนินการจนเป็นการทำงานประจำวัน จะไม่เกิดประสิทธิภาพ หากไม่มีการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function Management) เพื่อให้มีความร่วมมือ ประสานการทำงาน ร่วมกัน ที่จะต้องเป็นการมองแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิง หรือ P-D-C-A

3) วิธีการที่สำคัญนั้นคือ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ต้องมีการส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ โดยการใช้ข้อมูล และข้อเสนอจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Customer/Voice of Stakeholder) มาเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน ภายใต้การใช้กลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วงจรเดมมิง หรือ P-D-C-A

จากส่วนตัวบ้าน สิ่งที่มีความสำคัญและเป็นแกนกลางของการสร้างระบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงทั้งนโยบายและการสร้างระบบเอกสารขึ้นมารองรับ ตั้งแต่ นโยบาย (Policy) กระบวนการ (Procedure) ระเบียบปฏิบัติการ (Instruction) แบบฟอร์ม (Form) และการบันทึก (Records) หรือการใช้แบบฟอร์มนั้น รวมถึงการตรวจติดตามภายใน (Internal Audit) เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบ

➤ ส่วนฐานของบ้าน

ส่วนฐานของบ้านเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยฐานที่สำคัญที่สุดเริ่มต้นจากการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์และวัฒนธรรมองค์กร ที่เรียกว่า CUPID ทั้งนี้ หากมีฐานรากด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินการด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนทั้งแรงจูงใจให้เกิดขึ้น จนก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร (Engagement Survey)

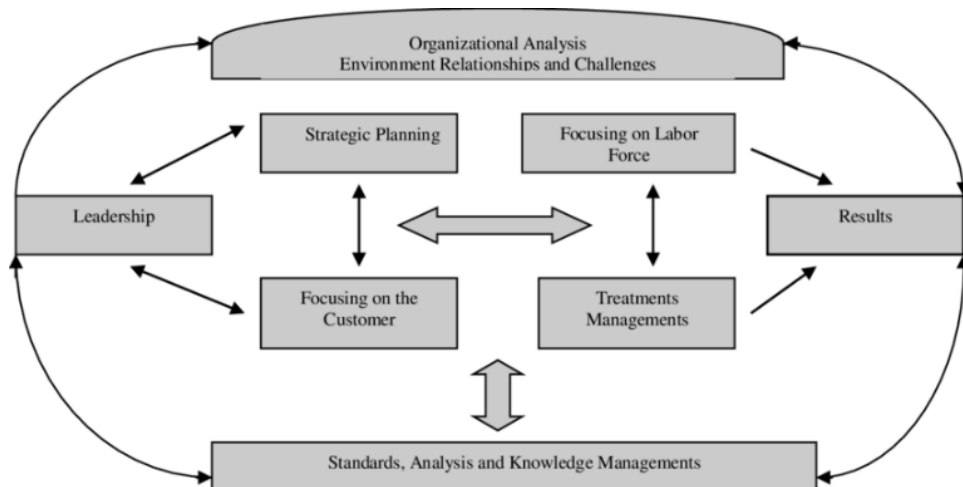
นอกจากนี้ส่วนฐานที่มีความสำคัญ คือ การสร้างและการใช้เทคโนโลยีเฉพาะ (Intrinsic Technology) ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมที่เป็นกระบวนการ และมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

จะเห็นได้ว่า จากภาพที่ 3 ทุกส่วนของบ้านต้องมีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่วิสัยทัศน์ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดการ และเมื่อนำการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมมาพิจารณา จะเห็นได้ว่า การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) นั้นก็คือกรอบแนวคิดของระบบการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model)

ปรัชญาการบริหารคุณภาพของเดิมมี 14 ประการ ดังนี้

1. จงสร้างปณิธานที่แน่วแน่ต่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการด้วยจุดมุ่งหมายต่อความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจ ตลอดจนการสร้างงานให้กับบุคลากร จากปณิธานข้อนี้ฝ่ายบริหารต้องแน่วแน่ต่อการวิจัยและพัฒนา สร้างนวัตกรรมที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง
2. จงยอมรับปรัชญาใหม่ ๆ ความสำนึกคุณภาพในทุก ๆ สิ่งที่เราทำ การปรับปรุงคุณภาพส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลง เพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้น จะตอบสนองต่อตลาดได้ดีขึ้น นำไปสู่การอยู่รอดของธุรกิจ และจะทำให้บุคลากรมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
3. จงยึดความเชื่อต่อการตรวจสอบเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ
4. จงยุติการทำธุรกิจโดยอาศัยราคาเพียงอย่างเดียว ซึ่งนอกจากจะพิจารณาที่ราคาแล้วนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการทำให้ต้นทุนตลอดวงจรชีวิต (Life Cycle cost) ลดต่ำลง นั้นหมายถึงการมุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของกระบวนการ (Process Capability) คือภารกิจที่สำคัญ
5. จงปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและตลอดไป สำหรับระบบการผลิตและการบริการ ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าวจะนำไปสู่การลดของเสียหรือข้อบกพร่องด้วยการลดความแปรปรวนของระบบ
6. จงจัดตั้งระบบการฝึกอบรมของงานที่ได้รับผิดชอบ (Institute Training on the job)
7. จงยอมรับและจัดตั้งภาวะความเป็นผู้นำเข้ามา
8. จงกำจัดออกซึ่งความกลัวของพนักงาน สร้างความพึงพอใจ สำนวความผูกพัน และพัฒนาผลิตภาพของการทำงาน
9. จงทำลายอุปสรรคที่ขวางกั้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ โดยการกำจัด Silo และส่งเสริมการทำงานข้ามสายงานตามหลักการ (Cross Functional Team)
10. ให้กำจัดคำขวัญ คำเชิญชวน และเป้าหมายสำหรับพนักงานปฏิบัติการ เนื่องจากการทำให้พนักงานปฏิบัติการเข้าใจถึงวิธีการในการเพิ่มผลิตผล ถือเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร
11. ให้กำจัดโควตาเชิงตัวเลขสำหรับพนักงานปฏิบัติการและเป้าหมายเชิงตัวเลขสำหรับระดับบริหาร เนื่องจากเมื่อระบบมีเสถียรภาพ การให้ความสนใจต่อความสามารถของกระบวนการย่อมมีความสำคัญที่ต้องทำให้บรรลุ มากกว่าเพียงแค่ตัวเลขที่ไม่สะท้อนถึงความสามารถของกระบวนการเท่านั้น
12. จงกำจัดอุปสรรคที่ทำลายความภาคภูมิใจของพนักงาน
13. การกระตุ้นให้เกิดการศึกษาและการปรับปรุงด้วยตนเองสำหรับพนักงานทุกคน
14. การลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลต่อการเปลี่ยนแปลง

หลักปรัชญาของเดมมิ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) จนนำไปสู่ตัวแบบการบริหารคุณภาพต่าง ๆ อาทิ



ภาพที่ 4 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) และ/หรือกระบวนการ Kaizen กับกระบวนการจัดการความรู้



ภาพที่ 5 Malcolm Baldrige Framework VS TQA Framework

จากทั้ง 2 กรอบแนวคิด ล้วนอยู่บนหลักการของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และบนปรัชญาของเดมมิ่ง และเมื่อพิจารณาในส่วนของระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model) นั้นพบว่า ระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจนั้น ก็อยู่บนพื้นฐานของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

ไคเซ็น (Kaizen)

ไคเซ็น (Kaizen) หมายถึง การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น มาจากคำ 2 คำ

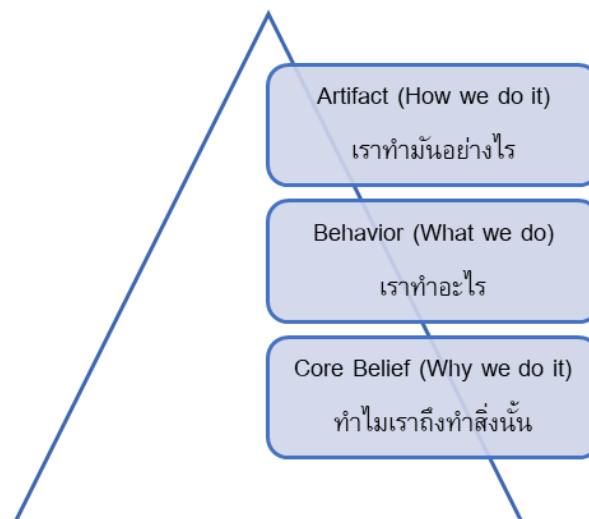


ซึ่งไคเซ็น มีลักษณะเป็น **ความเชื่อหลัก (Core Belief)** เพื่อใช้ในการผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Adaptive Characteristics) ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- 1) มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused)
- 2) คิดเชิงรุก (Proactive)
- 3) การยอมรับความเสี่ยง (Take Intelligence Risks)
- 4) การไหลของข้อมูลข่าวสารที่ลื่นไหล รวดเร็ว (Information flows quickly and smoothly)
- 5) มีลักษณะให้พื้นที่ที่รับผิดชอบสามารถริเริ่มและตัดสินใจได้ (Local Decision Making and initiative encouraged)

- 6) มีความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูง (High Creativity)

จากการที่ไคเซ็นมีสถานะเป็นความเชื่อหลัก (Core Belief) สถานะดังกล่าวได้สะท้อนออกมาให้เห็นดังนี้



ภาพที่ 6 การสะท้อนของไคเซ็นที่มีสถานะเป็นความเชื่อหลัก (Core Belief)

ดังนั้น สถานการณ์เป็นความเชื่อหลักของไคเซ็น ในเรื่องการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม จึงเป็นแกนหลักในการอธิบายถึง เหตุแห่งการกระทำหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เพราะมีความเชื่อเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงจะทำ และการที่จะทำอะไรบ้างนั้น ไคเซ็นจึงมุ่งเน้นการลงมือกระทำหรือมีพฤติกรรมที่มุ่งหมายว่าจะทำอะไร โดยการออกแบบสิ่งที่เป็นแนวทางว่าเราจะทำอย่างไร ทั้งในรูปแบบกิจกรรมหรือการสร้างระบบสมรรถนะ นั่นเอง



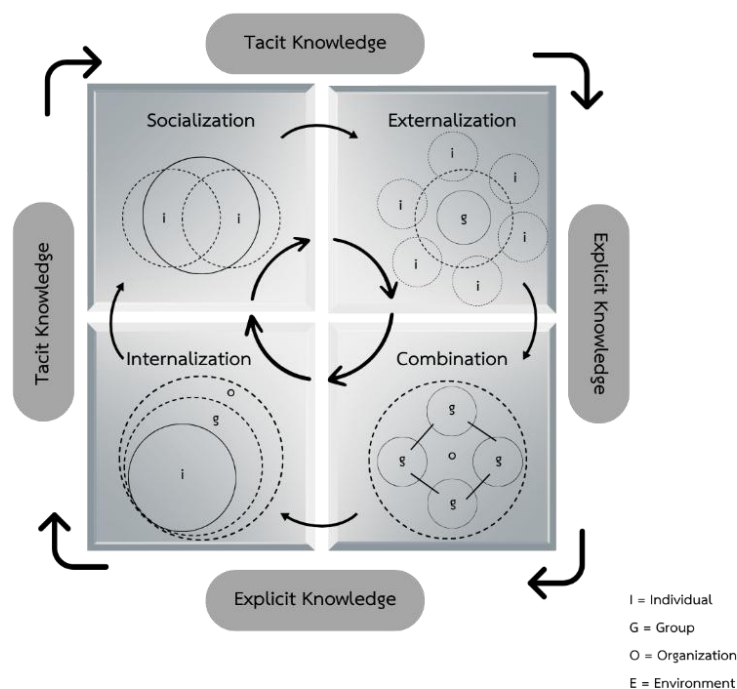
ภาพที่ 7 PDCA Cycle หรือ Deming Cycle

ไคเซ็น (Kaizen) มีลักษณะเป็นการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เนื่องจาก ในกระบวนการไคเซ็น นั้น ล้วนแต่มีวงจรแห่งการเสริมแรง (Reinforcement Loop) ซึ่งกระบวนการไคเซ็นที่เป็นที่รู้จักคือ วงจรคุณภาพของเดมมิง หรือ P-D-C-A นั่นเอง อาจจะกล่าวได้ว่า ไคเซ็น กระบวนการไคเซ็น เป็นกลไกสำคัญในการสร้างระบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม หรือ Total Quality Management

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นการบริหารองค์กรอย่างมีเป้าหมายและมีองค์ประกอบในการผลักดันภายใต้หลักการ 8 ประการ และสอดคล้องกับปรัชญา 14 ข้อของเดมมิง ซึ่งการจะทำให้การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมบรรลุผล นอกจากการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ แล้ว การสร้างให้เกิดความเชื่อหลัก (Core Belief) เดียวกับไคเซ็น ด้วยการปลูกฝังเป็นค่านิยม รวมถึงการพัฒนาระบบและกระบวนการต่าง ๆ ด้วยกรอบแนวคิดตาม PDCA Cycle ย่อมส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างความสอดคล้องให้เกิดขึ้นแก่ระบบองค์กรโดยรวมในมิติของคุณภาพ

ทฤษฎีการสร้างความรู้ Knowledge Creation (กระบวนการ SECI MODEL)

กระบวนการสร้างความรู้จากการแบ่งปันความรู้ต้องอาศัยกิจกรรมสังคม ตามแนวคิดของ (Nonaka,1995) ความรู้ใหม่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องของความรู้ทั้งความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยนำเสนอ SECI Model เป็นกระบวนการทางสังคมที่เรียกว่า กระบวนการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นวงจรการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ที่ชัดเจน โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดในสถานที่ Ba เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ใน 4 กระบวนการ ดังนี้



ภาพที่ 8 แสดงกระบวนการสร้างความรู้

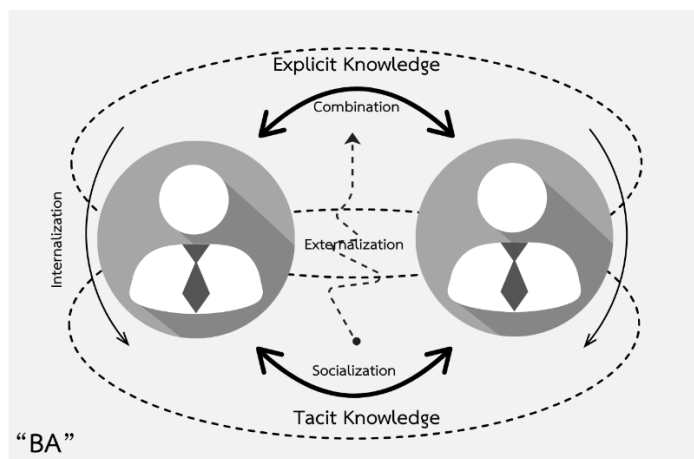
กระบวนการสร้างความรู้ทั้ง 4 กระบวนการ ได้แก่

1) กระบวนการสร้างสังคม (Socialization: Tacit knowledge to Tacit knowledge) ของบุคคลต่าง ๆ ผู้มีความรู้ประสบการณ์จริงภายในองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ที่อยู่ในแต่ละบุคคลที่ได้จากการทำงานหน้างาน (Field Building) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความรู้ในตัวบุคคลระดับสูงขึ้นหรือระดับกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญและความเข้าใจระหว่างคนที่ทำงานร่วมกันหรือชุมชนนักปฏิบัติ

2) กระบวนการอธิบายความรู้ (Externalization: Tacit knowledge to Explicit knowledge) เป็นการนำความรู้ที่อยู่ในบุคคลระดับกลุ่มที่ถ่ายทอดอธิบายสู่องค์กรเพื่อให้เข้าใจตรงกันและเห็น ร่วมกันสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยการสื่อสารบอกเล่า (Dialog) เป็นลายลักษณ์อักษรหรือแผนภาพ

3) กระบวนการรวบรวมความรู้ (Combination: Explicit knowledge to Explicit knowledge) เป็นการรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนต่าง ๆ ที่เกิดจากประสบการณ์หรือที่มีอยู่ภายในองค์กรเข้าด้วยกันโดยการเชื่อมโยงความรู้ชัดเจน (Linking Explicit Knowledge) หลาย ๆ ความรู้เข้าด้วยกัน สร้างความรู้ชัดเจนใหม่เพื่อนำไปใช้งานในอนาคต

4) กระบวนการฝึกฝนซึมซับความรู้ (Internalization : Explicit knowledge to Tacit knowledge) เป็นการนำความรู้ชัดเจนที่องค์กรได้สร้างขึ้นนำไปฝึกฝนใช้งานจริง โดยเรียนรู้ในขณะทำงาน (Learning by Doing) ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ประสบการณ์จริงในการทำงาน เพื่อให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในสถานการณ์จริง เกิดความรู้จริง มีประสบการณ์ หรือพัฒนาทักษะในตัวบุคคลใหม่ ๆ สามารถเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์และวนกลับไปสู่กระบวนการสร้างสังคมในการสร้างความรู้ใหม่รอบต่อไปเรื่อย ๆ สร้างความรู้อย่างต่อเนื่องไม่รู้จบ



ภาพที่ 9 แสดง Ba

Ba หมายถึง สถานที่หรือพื้นที่ที่กลุ่มบุคคลมาอยู่ร่วมกันและแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ และสร้างความรู้ ซึ่งพื้นที่นั้นอาจจะเป็นพื้นที่ทางกายภาพจริงหรือพื้นที่เสมือนจริง (Virtual) ซึ่งเป็นพื้นที่ด้านความคิด Ba เปรียบเสมือนพื้นที่ในการสร้างความรู้ตามแนวคิด SECI Model สามารถแบ่งแยกออกเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งสอดคล้อง ส่งเสริมและช่วยเร่งกระบวนการเปลี่ยนความรู้ของ SECI Model ทั้ง 4 รูปแบบ ดังนี้

Originating Ba เป็นหลักการของ Ba ในกระบวนการสร้างความรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการพบปะสมาคม เพราะการพบปะสมาคมจะทำให้บุคคลต่าง ๆ มาร่วมแบ่งปันอารมณ์ ความรู้สึก ความคิด และประสบการณ์ ทำให้รู้สึกถึงความเป็นกลุ่มเดียวกัน ความเห็นอกเห็นใจและไว้วางใจกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเกิดการสร้างความรู้ระหว่างบุคคลหรือความรู้โดยนัยมากขึ้น การพัฒนาวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร สามารถทำได้โดยการให้ความสำคัญกับรูปแบบการ บริหารจัดการที่เปิดกว้าง รวมถึงการพบปะสมาคมกับลูกค้าซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการติดต่อกันโดยตรง ระหว่างบุคคลมากขึ้น

Interacting Ba มีองค์ประกอบที่สลับซับซ้อนกว่า หากเปรียบเทียบกับ Originating Ba กล่าวคือ ในการ พบปะสมาคมของกลุ่ม สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นผู้กลั่นกรองสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถเพื่อให้ถ่ายทอด ความรู้โดยนัยออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง ขณะเดียวกันแต่ละคนก็ต้องวิเคราะห์ความคิดของตนเองในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปด้วย ดังนั้น Interacting Ba จึงให้ความสำคัญกับการสนทนา เพื่อการถ่ายทอดและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยนัยออกมาเป็นความรู้แบบชัดแจ้งให้เกิดคุณค่ามากที่สุด

Cyber Ba เป็นพื้นที่ที่เกิดการติดต่อสัมพันธ์กันในโลกแห่งความเป็นจริงแทนสถานที่และเวลาจริง และแสดง ให้เห็นถึงการผสมผสานระหว่างความรู้ชัดแจ้งกับข้อมูลและความรู้ที่มีอยู่เดิม ช่วยทำให้ความรู้แบบชัดแจ้งของ องค์กรมีความเป็นระบบมากขึ้น การผสมผสานความรู้ในลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นได้ดีหากมีสภาพแวดล้อมที่ต่างฝ่าย ต่างร่วมมือกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

Exercising Ba จัดอยู่ในขั้นตอนการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ ทั้งยังช่วยในการเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งให้เป็น ความรู้โดยนัย Exercising Ba เน้นความสำคัญของการเรียนรู้และการคิด โดยอาศัยการฝึกในระหว่างทำงานจริง หรือการเข้าไปมีส่วนร่วมกับงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอมากกว่าการเรียนการสอนในห้องเรียน ดังนั้น ความรู้ที่ได้มา จะสามารถใช้ในทางปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ในสถานการณ์หรือชีวิตจริง

เครื่องมือด้านการจัดการความรู้

■ ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP)

ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice (CoP) คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งชุมชนความรู้ในเรื่องนั้น ๆ (Knowledge Assets) สำหรับคนในชุมชนนำไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ความรู้ นั้น ๆ ได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลายอันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้น

ประเภทของชุมชนนักปฏิบัติ

- **Helping Communities** เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนความรู้และคิดเห็นในกลุ่มสมาชิก
- **Best Practice Communities** เน้นการพัฒนา ตรวจสอบ และเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- **Knowledge Stewarding Communities** เพื่อการจัดระเบียบ ยกระดับ และพัฒนาความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ

• **Innovation Communities** เพื่อพัฒนาแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมโดยการผสมมุมมองความคิดเห็นที่ต่างกัน

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของ CoP

- การร่วมปัญหา (Head) สมาชิกใน CoP ต้องใส่ใจในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องสำคัญ โดยสมาชิกต้องมีพฤติกรรมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อจะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่กัน ซึ่งจะถือว่าชุมชนนั้นยึดความรู้หรือปัญหาเป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกัน
- การร่วมใจ (Heart) สมาชิกมีการเสริมสร้างสายสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพ และเชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดัน ช่วยสร้างแรงจูงใจ และความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- การร่วมมือ (hand) สมาชิกมีการแสดงออกด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมในลักษณะกระตือรือร้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน อีกทั้งมีการอุทิศตัวหรือเสียสละรับผิดชอบในกิจการต่าง ๆ ของชุมชนด้วยความเต็มใจ

Before Action Review: BAR (การทบทวนก่อนการปฏิบัติ)

Before Action Review หรือ BAR คือ เทคนิค/วิธีการ/ขั้นตอนหนึ่งในการทำงานที่ใช้ในการทบทวนก่อนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกัน ระบุบทบาทหน้าที่ของตนเอง และส่งผลให้การปฏิบัติสำเร็จด้วยดี

วัตถุประสงค์

- ให้ชัดเจนในเป้าหมายร่วมกัน ชัดเจนกับภาพของความสำเร็จของตน ระบุบทบาทหน้าที่ของตนและของกันและกันในที่
- เป็นการจัดการและป้องกันความเสี่ยง เกิดเป็นภูมิคุ้มกันให้การปฏิบัติสำเร็จด้วยดี

ตารางที่ 1 การทบทวนก่อนการปฏิบัติ เป็นการทบทวนผ่านการตอบคำถาม

การทบทวนก่อนการปฏิบัติ เป็นการทบทวนผ่านการตอบคำถาม			
คำถามที่ 1	คาดหวังอะไร	คำถามที่ 2	อะไรคือภาพแห่งความสำเร็จ
คำถามที่ 3	อะไรที่เป็นปัญหา / อุปสรรค	คำถามที่ 4	หากปัญหา/อุปสรรคเกิดขึ้น จะทำอย่างไร

ข้อดี

- การซักซ้อมความเข้าใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอันจะทำให้ผลการปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายร่วมที่ตั้งไว้
- อาจจะมีการปรับแต่งแนวทางปฏิบัติจากที่เตรียมไว้
- นำผลจาก AAR ในครั้งที่ผ่านมาชี้แจง เพื่อให้การปฏิบัติในครั้งนีดีขึ้น ไม่ผิดและป้องกันปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น

ข้อเสีย

- อาจมีการเปลี่ยนแผนจากที่ตั้งไว้หากพบว่ามียุทธศาสตร์ที่ยากในการแก้ไข

After Action Review: AAR (การทบทวนหลังการปฏิบัติ)

เป็นเครื่องมือถอดบทเรียนหรือองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ ไม่ว่าการปฏิบัตินั้น ๆ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัตินั้น ๆ ในครั้งต่อไป การทำ AAR จะอยู่ในส่วนหนึ่งของวงจรแห่งการวางแผนการเตรียมความพร้อมการปฏิบัติและการทบทวน ซึ่งคล้ายกับวงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) โดย AAR จะเป็นการทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ไม่ใช่เพื่อค้นหาคนที่ทำผิดพลาด ไม่ใช่การกล่าวโทษใคร แต่เป็นการทบทวนเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเพื่อไม่ให้เกิดปัญหานี้ขึ้นอีก ในขณะเดียวกันก็คงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว โดยที่ผู้ทบทวนจะต้องทราบถึงเป้าหมายหรือสิ่งที่ตั้งเป้าไว้แล้วนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่บรรลุเป็นการทบทวนการทำงานการปฏิบัติงานของตนเองโดยยังไม่ต้องไปทบทวนหรือวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ

การทำ AAR มักจะทำเป็นกลุ่มโดยมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ซึ่งอาจจะทำเป็นระยะต่อเนื่องหรือทำเฉพาะภารกิจหลัก ๆ ในแต่ละครั้งก็ได้วิธีการนี้จะทำให้ทีมงานได้มีโอกาสในการทบทวนพฤติกรรมการทำงานของตนเอง ในกิจกรรมหนึ่ง ๆ ช่วยให้ทีมงานได้เข้าใจในเนื้องานมากขึ้นและเรียนรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ การที่ทีมงานได้มีโอกาสเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะช่วยให้การพัฒนาสมรรถนะการทำงานได้ดีขึ้นทั้งนี้ ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) นั้น มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของ AAR เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะต้องมีความสามารถที่จะสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บรรยากาศของความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันบรรยากาศของความเป็นทีมงานที่ทำงานเป็นทีม โดยกำหนดให้มีผู้บันทึกเนื้อหาสาระที่ได้จากการทำกิจกรรมนี้

ขั้นตอนการใช้เทคนิคการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

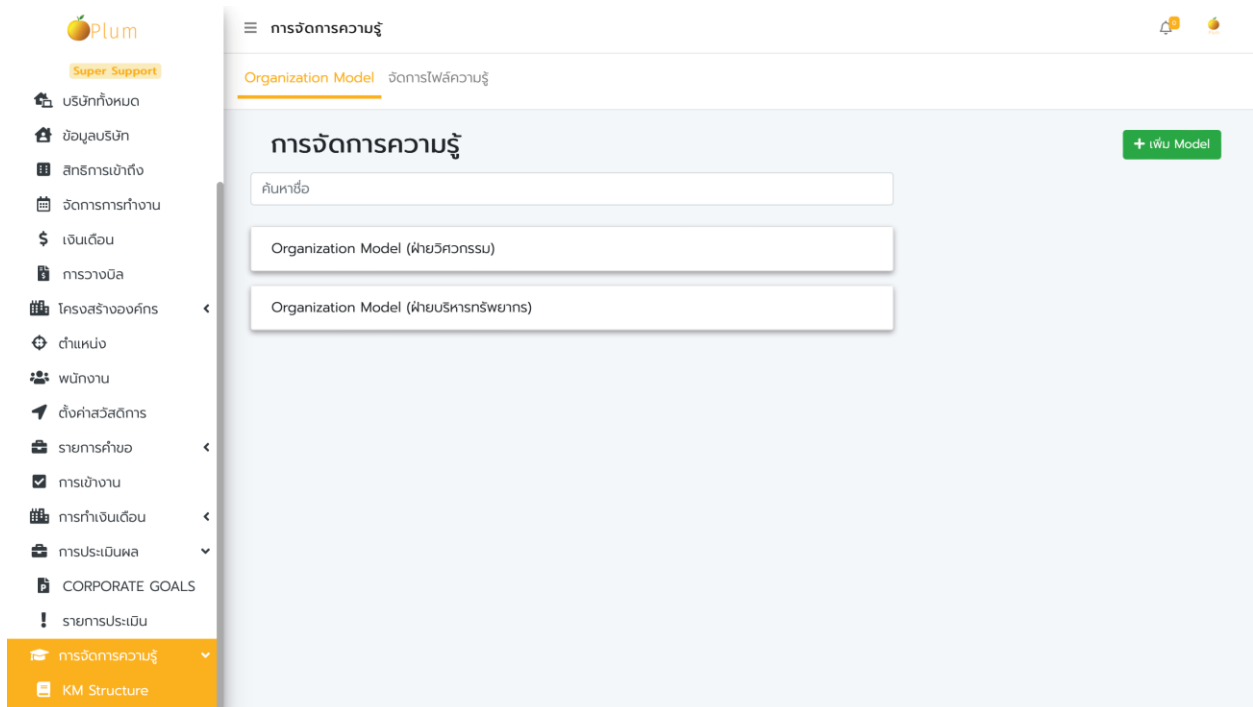
- 1) **รวบรวมพล/ผู้เข้าร่วม AAR** ควรทำ AAR ทันที หลังจากจบงานนั้น ๆ หรือเร็วที่สุดที่จัดหาเวลาได้ เพราะยังจำได้ดี การเรียนรู้จะได้ถูกนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม
- 2) **แนะนำกฎกติกาการยาท** สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองในการทำ AAR ต้องมีการเปิดใจและยอมรับที่จะเรียนรู้ ไม่มีการกล่าวโทษ ทุกคนควรมีส่วนร่วมในบรรยากาศที่อิสระ ไม่มีความเป็นเจ้านายหรือลูกน้อง AAR เป็นการเรียนรู้จากเหตุการณ์มากกว่าการวิจารณ์ โดยมีคุณอำนวยเป็นผู้คอยกระตุ้น ตั้งคำถามให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ
- 3) **ทบทวนเหตุการณ์การกระทำที่เกิดขึ้นและควรเกิดขึ้น** โดยมีคำถามสำคัญ ดังนี้ เห็นอะไร รู้สึกหรือคิดอย่างไร และเรียนรู้อะไร
- 4) **บันทึกประเด็นสำคัญ** การบันทึกประเด็นสำคัญหลังจากที่ได้มีการชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนในการทำ AAR แล้ว ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ภายในทีมงานด้วยกันและเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ที่กว้างมากขึ้นกว่าเดิมในองค์กร

ตารางที่ 2 การทบทวนหลังการปฏิบัติ เป็นการทบทวนผ่านการตอบคำถาม

การทบทวนหลังการปฏิบัติ เป็นการทบทวนผ่านการตอบคำถาม			
คำถามที่ 1	อะไรคือสิ่งที่คาดหวังจากการทำงานในครั้งนี้	คำถามที่ 2	อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้นจริง
คำถามที่ 3	ทำไมถึงเป็นเช่นนั้น	คำถามที่ 4	จะอย่างไร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป

■ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

ธพส. ดำเนินการทบทวนข้อมูลในระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS) เพื่อสนับสนุนการค้นหาข้อมูล การแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการหาโอกาสปรับปรุงกระบวนการทำงานนำไปสู่การแบ่งปันต่อยอดเพิ่มความรู้ใหม่ ๆ สร้างแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ควบคู่กับการใช้ KM&IM Centre ระบบจัดการฐานความรู้และนวัตกรรม ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นตัวกลางในการจัดเก็บ สื่อสาร/ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ให้คำปรึกษาด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม ผ่านกิจกรรมด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม รวมถึงการสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมใน ธพส. อีกด้วย



ภาพที่ 10 ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System : KMS)
ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



ภาพที่ 11 KM&IM Centre ระบบจัดการฐานความรู้และนวัตกรรมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

การจัดการความรู้ยังเกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นทรัพยากรขององค์กรที่มีค่าที่สุด ทุนทางปัญญาขององค์กร หมายถึง ผลรวมของทรัพยากรความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ในด้านต่าง ๆ ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร ทุนทางปัญญามีสามประเภท ได้แก่ ทุนมนุษย์หรือความรู้ ทักษะ และความสามารถที่พนักงานแต่ละคนมี ทุนขององค์กร หรือความรู้เชิงสถาบันและประสบการณ์ที่ประมวลไว้ในฐานข้อมูล คู่มือ วัฒนธรรม ระบบโครงสร้าง และกระบวนการ และทุนทางสังคมหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้ทุนทางปัญญาและความสามารถในการจัดการความรู้จะนำไปสู่นวัตกรรมและการปรับปรุงประสิทธิภาพงานขององค์กรได้

■ การขับเคลื่อนการจัดการความรู้

1. ความซับซ้อนขององค์ความรู้

ความซับซ้อนของขอบเขตความรู้พื้นฐานกำลังเพิ่มขึ้นตามผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ความซับซ้อนของความรู้ที่จำเป็นในกระบวนการทำงานของธุรกิจ ความซับซ้อนของกระบวนการภายในและภายนอก การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ล้วนส่งผลให้ความซับซ้อนขององค์ความรู้เพิ่มขึ้น

2. อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือความผันผวนทางการตลาด

อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือความผันผวนภายในแต่ละขอบเขตของตลาดได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

3. การตอบสนองที่รวดเร็ว

ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงภาพรวมของการตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง ทำให้การตัดสินใจต้องกระทำและดำเนินการอย่างรวดเร็ว

4. การหมุนเวียนของพนักงาน

องค์กรต่าง ๆ ยังคงเผชิญกับการลาออกของพนักงาน ทั้งโดยสมัครใจ และโดยไม่สมัครใจ การหมุนเวียนของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง การลาออกของพนักงานดังกล่าวย่อมทำให้องค์กรสูญเสียความรู้บางส่วนที่บุคคลที่จากไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้ในบางกรณีบุคคลเหล่านี้อาจมีความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อคู่แข่ง เมื่อพนักงานลาออก จะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรของบริษัทเนื่องจากการสูญเสียประสิทธิภาพการทำงาน ค่าใช้จ่ายในการจ้างบุคลากรทดแทน และการฝึกอบรมพนักงานใหม่ สิ่งนี้ทำให้ทรัพยากรของบริษัทเป็นอุปสรรคต่อการเติบโต นอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมแล้ว พนักงานใหม่ยังต้องใช้เวลาพอสมควรเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างมีประสิทธิภาพ

Knowledge Management = f (OKM, TKM, AKM (PKM, IKM)

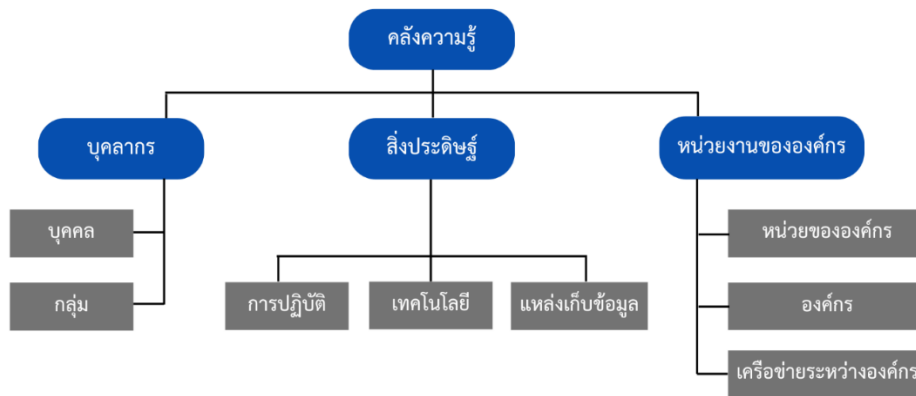
in an organization

Managing Learning

การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นฟังก์ชันการทำงานระหว่าง Organization Knowledge Model, Task Knowledge Model, Agent Knowledge Model = Position Knowledge Model, Incumbent Knowledge Model ที่เกิดขึ้นผ่านกระบวนการจัดการการเรียนรู้ขององค์กร

■ สถานที่แห่งความรู้

ความรู้ที่อยู่ในสถานที่หรือแหล่งเก็บที่แตกต่างกันหลายแห่ง รวมถึงบุคคล, กลุ่ม, สิ่งประดิษฐ์, แนวทางปฏิบัติ, เทคโนโลยี, แหล่งเก็บข้อมูล, หน่วยงานองค์กร, องค์กร และเครือข่ายระหว่างองค์กร สรุปได้ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 แหล่งเก็บความรู้

ความรู้ในคน

ความรู้อาจอยู่ในหมู่ผู้คน ทั้งในระดับบุคคลหรือภายในกลุ่มหรือกลุ่ม ความรู้บางอย่างถูกเก็บไว้ในบุคคลภายในองค์กร ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเป็นเหตุผลที่หลายองค์กรพยายามหาทางรักษาความรู้ที่อาจสูญหายเนื่องจากการที่บุคคลเกษียณหรือออกจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ความรู้จำนวนมากยังอยู่ภายในกลุ่มเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และเมื่อกลุ่มคนทำงานร่วมกันมาเป็นเวลานาน ทำให้รู้จุดแข็งและจุดอ่อนโดยสัญชาตญาณ เข้าใจแนวทางของอีกฝ่าย และตระหนักถึงแง่มุมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องได้รับการสื่อสารและแง่มุมต่าง ๆ ที่อาจมองข้ามได้ ด้วยเหตุนี้ กลุ่มจึงสร้างความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ผลดีและสิ่งที่ไม่ได้ผล และความรู้นี้อยู่เหนือความรู้ที่มีอยู่ในสมาชิกแต่ละคน ชุมชนแห่งการปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กันบ่อยครั้งเพื่อหารือเกี่ยวกับหัวข้อที่มีความสนใจร่วมกัน และชุมชนดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการฝังความรู้ดังกล่าวภายในกลุ่ม

ความรู้เรื่องสิ่งประดิษฐ์

ความรู้จำนวนมากก็ถูกเก็บไว้ในสิ่งประดิษฐ์ขององค์กร ความรู้บางอย่างถูกเก็บไว้ในแนวทางปฏิบัติขององค์กร หรือรูปแบบปฏิสัมพันธ์ตามลำดับ ความรู้ที่สำคัญมักถูกเก็บไว้ในเทคโนโลยีและระบบ นอกเหนือจากการจัดเก็บข้อมูลแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศที่ใช้คอมพิวเตอร์ยังสามารถจัดเก็บความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ได้ คลังความรู้เป็นตัวแทนในการจัดเก็บความรู้ในสิ่งประดิษฐ์ คลังความรู้อาจเป็นแบบกระดาษ เช่น หนังสือ กระดาษ และเอกสารอื่น ๆ หรือแบบอิเล็กทรอนิกส์

องค์ความรู้ในองค์กร

ความรู้ในองค์กร สามารถพิจารณาได้สามระดับ ดังนี้

หน่วยองค์กร (ส่วนหนึ่งขององค์กร) ทั้งองค์กรและในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ภายในหน่วยขององค์กร เช่น แผนกหรือสำนักงาน ความรู้บางส่วนจะถูกเก็บไว้ที่ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของหน่วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง หน่วยองค์กรแสดงถึงการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการของบุคคลที่มารวมตัวกันไม่ใช่เพราะความสนใจร่วมกัน แต่เป็นเพราะโครงสร้างองค์กร เมื่อเวลาผ่านไป เมื่อบุคคลที่มีบทบาทบางอย่างในหน่วยองค์กรจากไปและถูกแทนที่โดยผู้อื่น ผู้ดำรงตำแหน่งจะได้รับความรู้บางส่วน แต่ไม่ใช่ทั้งหมด ที่พัฒนาขึ้นโดยรุ่นก่อน ความรู้นี้อาจได้มาผ่านระบบการปฏิบัติ และความสัมพันธ์ภายในหน่วยนั้น นอกจากนี้ ความรู้เฉพาะบริบทมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับหน่วยองค์กรเฉพาะมากกว่า

องค์กร เช่น หน่วยธุรกิจหรือบริษัท ยังเก็บความรู้บางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เฉพาะตามบริบท บรรทัดฐาน ค่านิยม แนวปฏิบัติ และวัฒนธรรมภายในองค์กรและทั่วทั้งหน่วยงานขององค์กรนั้น

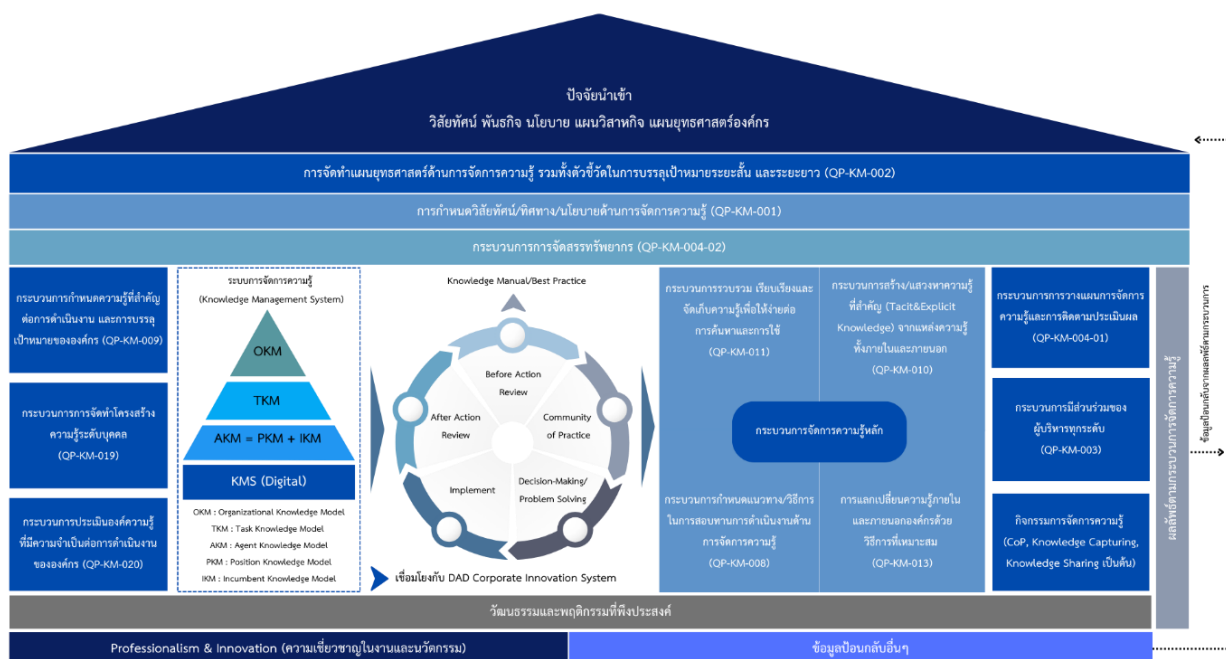
เครือข่ายระหว่างองค์กร ความรู้ถูกเก็บไว้ในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ในขณะที่องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและซัพพลายเออร์ พวกเขาต้องการความรู้ที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์เหล่านั้น ลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรหลักและซัพพลายเออร์ที่จัดหาส่วนประกอบพื้นฐานที่ใช้ผลิตผลิตภัณฑ์ มักจะมีความรู้อย่างมากเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของผลิตภัณฑ์เหล่านั้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรต่าง ๆ มักจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงสิ่งเหล่านี้ พวกเขายังสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่อาจดึงดูดลูกค้าได้

องค์ความรู้ในชุมชนแห่งการปฏิบัติ

ชุมชนแห่งการปฏิบัติ คือ กลุ่มบุคคลที่ซึ่งกระจัดกระจายในองค์กร แต่สื่อสารเป็นประจำเพื่อหารือเกี่ยวกับประเด็นที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน การเรียนรู้ไม่ใช่กระบวนการที่อยู่ในแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแทน กระบวนการเรียนรู้ที่อำนวยความสะดวกโดยการสนทนากับเพื่อนร่วมงานและที่ปรึกษา หรือโดยการสังเกตว่าผู้อื่นนำความรู้ไปใช้อย่างไรแล้วลองทำด้วยตนเอง

แหล่งความรู้และรูปแบบของทุนทางปัญญา

ทุนทางปัญญาขององค์กร หมายถึง ผลรวมของทรัพยากรความรู้ทั้งหมดซึ่งอาจอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กร ทุนทางปัญญาจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ทุนมนุษย์ หรือความรู้ ทักษะ และความสามารถที่พนักงานแต่ละคนมี ทุนขององค์กร หรือความรู้เชิงสถาบันและประสบการณ์ที่ประมวลไว้ในฐานข้อมูล คู่มือ วัฒนธรรม ระบบโครงสร้าง และกระบวนการ และทุนทางสังคมหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทุนทางปัญญาทั้งสามประเภทนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับที่กล่าวถึงข้างต้น ทุนมนุษย์เกี่ยวข้องกับความรู้ในผู้คน ทุนเชิงโครงสร้างเกี่ยวข้องกับความรู้ในสิ่งประดิษฐ์ และทุนองค์กรเกี่ยวข้องกับความรู้ในองค์กร



ภาพที่ 13 การจัดการความรู้ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

จากภาพเป็นการอธิบายถึงหลักการในการดำเนินการของการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โดย ธพส. มีการทบทวนปัจจัยนำเข้าและทบทวน/กำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Model) เพื่อใช้เป็นหลักในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ ธพส. โดยเริ่มจากการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ โดยอาศัยปัจจัยนำเข้าจากกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และการกำหนดตัวชี้วัด ด้านการจัดการความรู้ (QP-KM-001) รวมถึง กระบวนการการจัดสรรทรัพยากร (QP-KM-004-02) มาพิจารณาร่วมในการกำหนดรูปแบบการจัดการความรู้ โดยมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาและดำเนินการ ดังต่อไปนี้

สิ่งที่ต้องพิจารณาและดำเนินการ ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์องค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนด กรอบการจัดการความรู้ให้มีเป้าหมายชัดเจน ตามบริบทขององค์กร และสามารถถ่ายทอดจากระดับนโยบายลงสู่ **ระดับปฏิบัติได้จริง** โดยยังคงวัดผลได้และมีส่วนสนับสนุนต่อการบรรลุผลสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาวของ องค์กรอย่างแท้จริง

2. การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (QP-KM-009) เป็นการกำหนดและจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร กระบวนการนี้ช่วยให้องค์กรสามารถ กำหนดตัวแบบความรู้ในระดับองค์กรและระดับงานอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นกับเป้าหมายและ ยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการความรู้ได้ อย่างเป็นระบบ โดยเน้นการจัดการข้อมูลและความรู้ที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานในทุกระดับ

3. การจัดทำโครงสร้างความรู้ระดับบุคคล (QP-KM-019) มุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างความรู้ในระดับ บุคคล (Agent Knowledge Model: AKM) เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และจัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง กระบวนการดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจและกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับ บุคลากรในทุกระดับ พร้อมทั้งเชื่อมโยงองค์ความรู้เหล่านั้นเข้ากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการดำเนินงาน ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลเหล่านี้จะถูกจัดทำในรูปแบบของ AKM และบรรจุลงในระบบจัดการความรู้ (KMS) เพื่อให้สามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างสะดวก

4. การประเมินองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร (QP-KM-020) เป็นการ ประเมินองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร (Critical Knowledge Assessment Process) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุและประเมินองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการ จัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ (Critical Knowledge) ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

5. การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (QP-KM-004-01) การวางแผนการ จัดการความรู้ การติดตามประเมินผล และการจัดสรรทรัพยากร เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถ จัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการวางแผน การติดตามประเมินผล และการจัดสรรทรัพยากร (ทั้ง เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) อย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการกำหนดแผนกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ที่ สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์องค์กร เช่น การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และกิจกรรมแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร

6. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (QP-KM-003) มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ มีบทบาทสำคัญใน การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทที่ชัดเจน ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างแนวทางปฏิบัติ ไปจนถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ทั้งการวางแผน การกำหนด การควบคุม และการประเมินผล เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

7. กิจกรรมด้านการจัดการความรู้ เป็นการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ส่งเสริมวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมของบุคลากร รวมถึงสร้างความผูกพันในองค์กรอย่างยั่งยืน

8. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการดำเนินการตามแผน เป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการ "ปฏิบัติจริง" กับการ "วางแผนในอนาคต" ซึ่ง ธพส. ใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI), ผลการดำเนินงานรายไตรมาส, งบประมาณ ไปจนถึงข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น ความคิดเห็นของพนักงาน, ปัญหาและอุปสรรคที่พบ, บทเรียนจากความสำเร็จหรือความล้มเหลว รวมถึงเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลจะถูกนำไปวิเคราะห์ ตรวจสอบ และสังเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของแผนดำเนินการ สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ให้แม่นยำและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ประกอบด้วย

1) ตัวแบบความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model : OKM) ซึ่งเป็นผลรวมของความรู้ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อองค์กรหรือการดำเนินกิจการขององค์กร และสะท้อนอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ทรัพย์สินทางปัญญา ปรัชญาองค์กร โดยปกติตัวแบบความรู้ระดับองค์กรจะสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์ การจัดตั้งองค์กร เพื่ออธิบายว่าองค์กรที่จัดตั้งด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องใช้ความรู้

2) ตัวแบบความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model : TKM) เป็นความรู้ระดับกระบวนการหรืองาน (Work Process) ที่อธิบายว่ากระบวนการทำงานในแต่ละงานนั้นต้องใช้ความรู้อะไรบ้างเพื่อผลักดันให้กระบวนการทำงานนั้นประสบความสำเร็จ

3) ตัวแบบความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model : AKM) = Position Knowledge Model : PKM (Functional Competency) + Incumbent Knowledge Model : IKM (Individual Capability) เป็นความรู้ระดับบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในงานที่บุคลากรแต่ละหน้าที่ต้องรับผิดชอบ สะท้อนอยู่ในรูปแบบของขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional Competency)

กระบวนการการจัดการความรู้โดยชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เป็นการนำเครื่องมือด้านการจัดการความรู้เข้ามาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ผ่านเครื่องมือดังต่อไปนี้

1) การทบทวนก่อนการปฏิบัติงาน (Before Action Review) เป็นการทบทวนก่อนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อให้มีเป้าหมายร่วมกันและให้ทุกคนรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติสำเร็จด้วยดี ในบางครั้งอาจมีการปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติจากที่เตรียมไว้เพื่อความเหมาะสม โดยอาจเริ่มจากการบรรยายภาพรวมและการนำผลจากการ AAR ในครั้งที่ผ่านมาชี้แจง เพื่อการปฏิบัติในครั้งนี้อย่างดียิ่งขึ้น ป้องกันการผิดพลาดและปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้น จากนั้นจึงนำสิ่งที่ได้ทำการทบทวนไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน (Problem Solving)

2) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review) เป็นการทบทวน/แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือเป็นกระบวนการ ภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการปฏิบัติเป็นอย่างไร สาเหตุของการเกิดและจะสามารถดำเนินการให้ดีกว่าเดิมได้อย่างไร โดยเอาบทเรียนจากความสำเร็จและความล้มเหลวของการทำงานที่ผ่านมา สิ่งที่ได้เรียนรู้คืออะไร เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาหรือการปรับปรุงการทำงาน นำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่ดี (Best Practice/Knowledge Manual)

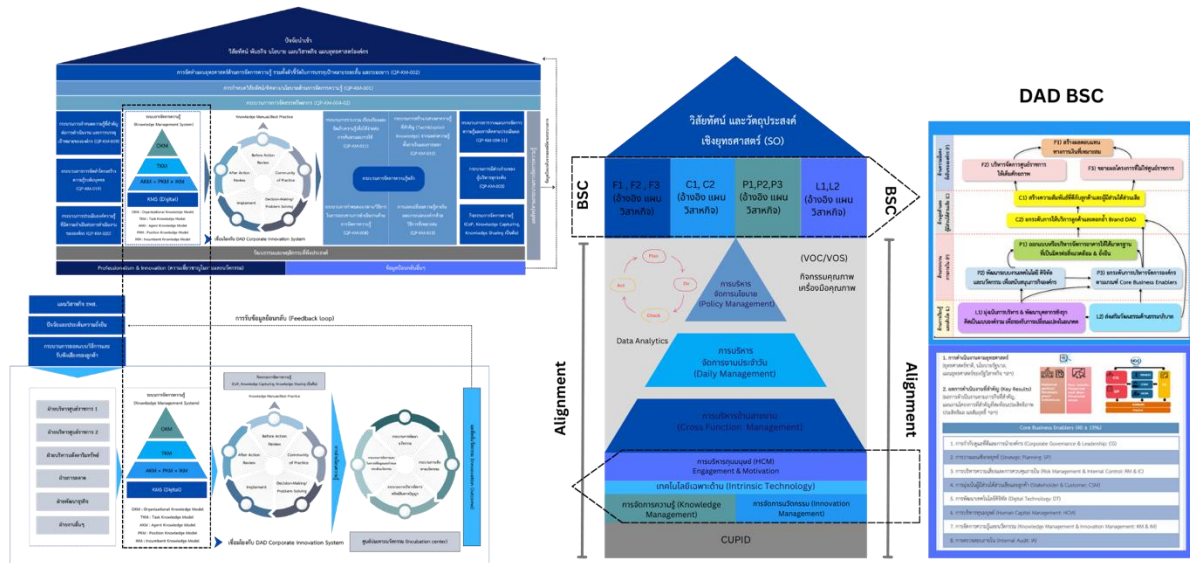
เมื่อเราพิจารณาตัวแบบองค์กรระดับต่าง ๆ รวมถึงการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) ทำให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรแล้วนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาจัดทำแผนภูมิความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อให้เห็นการเคลื่อนไหวหรือการไหลของความรู้ในองค์กร (Knowledge Flow) ตลอดจนเป็นรากฐานสำคัญในการทำความเข้าใจความรู้และการจัดกิจกรรมความรู้ (Knowledge Management Activities) ในรูปแบบต่าง ๆ พร้อมทั้งจัดเก็บความรู้ที่สำคัญไว้ในระบบสารสนเทศ (KMS) ให้เจ้าของความรู้/ผู้ใช้งาน ได้สร้าง/ปรับปรุง และเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและตลอดเวลา

หลักการดังกล่าว ได้อธิบายถึงกระบวนการสำคัญที่ต้องได้รับการออกแบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการทั้งหมดจะต้องได้รับการกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลกระทบได้นั้น ต้องมีอีก 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ

- 1) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับระบบนวัตกรรมองค์กร
- 2) การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร
- 3) การตรวจติดตามการจัดการความรู้ (Knowledge Management Audit : KM Audit)

จากหลักการดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและยั่งยืน ซึ่งบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ออกแบบกระบวนการที่รองรับต่อตัวแบบ เพื่อให้เห็นถึงความเชื่อมโยงการดำเนินการในแต่ละส่วนของการจัดการความรู้

กระบวนการระบบการจัดการความรู้และระบบนวัตกรรมองค์กร ที่เชื่อมโยงกับตัวแบบความรู้ระดับองค์กร (OKM)
ตัวแบบความรู้ระดับงาน (TKM) และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)



ภาพที่ 14 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรตามแผนวิสาหกิจ ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพ

โดยรวมกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการนวัตกรรม และระบบนวัตกรรมองค์กร

จากภาพที่ 14 ได้อธิบายถึง ความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ ระบบนวัตกรรมองค์กร การบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) จะเห็นได้ว่า

1. การผลักดันให้ 8 Core Business Enablers นำมาใช้ในการทำงานและดำเนินการในทางปฏิบัติประจำวัน (Daily Management)

2. ฝ่ายงานต่าง ๆ ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จำเป็นต้องออกแบบกระบวนการให้ครบถ้วน นอกเหนือจาก SIPOC นั่นคือ ออกแบบกระบวนการ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

1) จัดกลุ่มนโยบายออกเป็น นโยบายตามเป้าหมายในแผนวิสาหกิจ นโยบายที่ต้องผลักดันตามระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ นโยบายในการดำเนินการประจำวัน (Policy Management)

2) นำนโยบายต่าง ๆ มาจัดทำเป็นกระบวนการ (Procedure) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ หรืออาจจะดำเนินการจัดทำมาตรฐานคุณภาพต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model)

3) กระบวนการที่จัดทำขึ้น ต้องอยู่บนหลักการของการบริหารคุณภาพโดยรวม ตามตัวแบบข้างต้น

4) ถ่ายทอดกระบวนการต่าง ๆ สู่การผลักดันไปปฏิบัติ (Daily Management) โดยในกระบวนการนั้น ๆ จะต้องมีการระบุปฏิบัติการ แบบฟอร์ม และการบันทึก

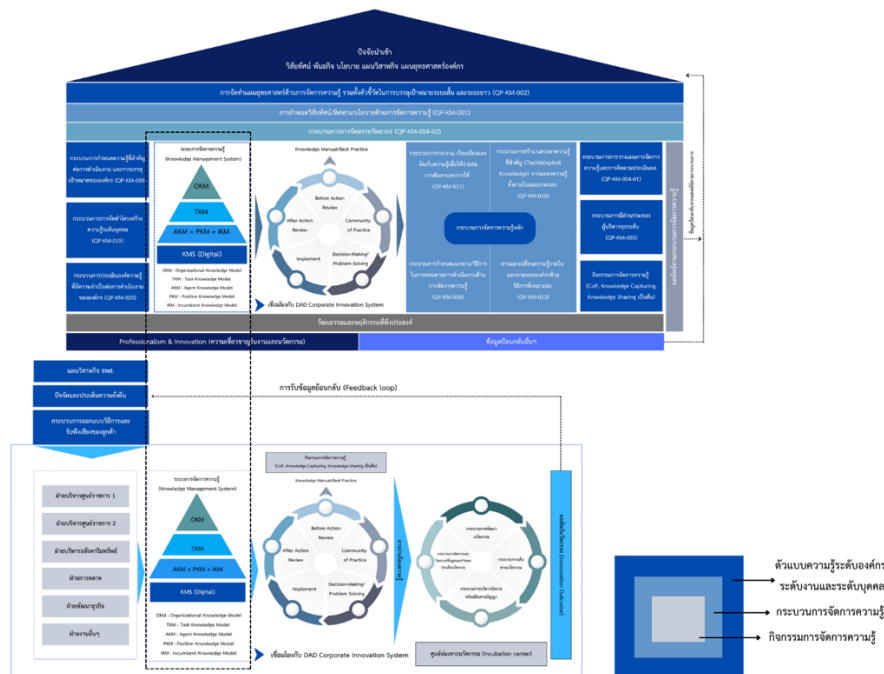
5) จัดให้มีการตรวจติดตามภายใน เป็นระยะตามรอบ อาทิ ไตรมาสหรือครึ่งปี เพื่อเป็นการตรวจสอบถึงการนำเอานโยบายไปปฏิบัติและการทบทวนการทำงานของกระบวนการต่าง ๆ และนั่นนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6) การบูรณาการกระบวนการให้เข้ากับตัวแบบระบบประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model) ในทุก Core Enablers

7) การปลูกฝังวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือ KAIZEN Culture ซึ่งจะต้องทบทวนหรือบูรณาการค่านิยมปัจจุบันกับวัฒนธรรมคุณภาพ

8) การพัฒนาระบบและกระบวนการการบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาทุนมนุษย์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และระบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

โดยในตัวแบบดังกล่าว มีส่วนของการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมอยู่ในส่วนที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติการ เมื่อพิจารณาเพิ่มเติมในรายละเอียดของกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม จากกรอบแนวคิดการจัดการความรู้และระบบนวัตกรรมองค์กรมีความเชื่อมโยงกัน โดยใช้ตัวแบบความรู้เป็นจุดเชื่อมโยง หมายถึง ทั้งการจัดการนวัตกรรมและการจัดการความรู้ จะต้องอยู่บนพื้นฐานกรอบความรู้ ประเภทความรู้ชุดเดียวกัน จึงจะส่งผลต่อผลลัพธ์ที่คาดหวัง และเมื่อพิจารณาประกอบกับภาพที่ 14 จะเห็นได้ว่า ตัวแบบความรู้ระดับต่าง ๆ ถือเป็นแกนกลางของการจัดการความรู้ ซึ่งถูกจัดกลุ่มและจำแนกตามหน่วยงานหรือฝ่ายงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ซึ่งจากโครงสร้างดังกล่าว มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นขั้นตอน แนวทาง (Path) ที่จะนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวแบบความรู้มาใช้ ผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้และการทำงานประจำวันของแต่ละฝ่ายงาน และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะเห็นได้ว่า ทั้งกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการนวัตกรรมจะขับเคลื่อนได้ด้วยอาศัยกิจกรรมเป็นตัวผลักดันผ่านกระบวนการ ซึ่งจากภาพที่ 14 ทั้งการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมนั้นเป็นองค์ประกอบฐานของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (TQM)



ภาพที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแบบความรู้ ระบบนวัตกรรมองค์กร และกรอบแนวคิดการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมและการดำเนินงานตลอดทั้งกระบวนการการจัดการความรู้บนพื้นฐานการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้
3. เพื่อเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และหลักเกณฑ์การประเมินผล

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ผลผลิตเชิงปริมาณเป็นตัวเลขหรือกิจกรรมสำคัญ (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2568
ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	1 องค์ความรู้

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์เชิงคุณภาพหรือที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2568
ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการ (Enablers) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน

วิสัยทัศน์

“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”

นิยามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

องค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง ธพส. มีผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐที่โดดเด่นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยออกแบบโครงการหรืออาคาร ระบบงาน กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานอาคารยั่งยืน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ทั้งในและต่างประเทศ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร มีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน คิดเป็นระบบองค์รวม มีพฤติกรรมสอดคล้องค่านิยมองค์กร (CUPID) ภายใต้การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ หมายถึง ทรัพย์สินที่ ธพส. นำมาพัฒนาโครงการหรือบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ตามภารกิจของรัฐ และกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม หรือตามนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ และการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. มีความสมดุลและครอบคลุมทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ภายใต้หลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลทั้ง BCG Model, หลักการ ESG (Environment Social Governance), หลักการ Triple Bottom Lines (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม) ตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals : SDGs โดย ธพส. มุ่งเน้น CSR in process ที่เน้นผลกระทบในวงกว้างมากกว่ากิจกรรม เช่น การตัดถนนเพื่อลดผลกระทบจากการจราจร การสร้างอาคารจอดรถ การเพิ่มพื้นที่สีเขียว การลดก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งออกแบบโครงการหรืออาคารให้ได้มาตรฐานอาคารยั่งยืนทั้งในประเทศและในระดับสากล

พันธกิจ

1. พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
2. พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลักธรรมาภิบาล
3. พัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
4. พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

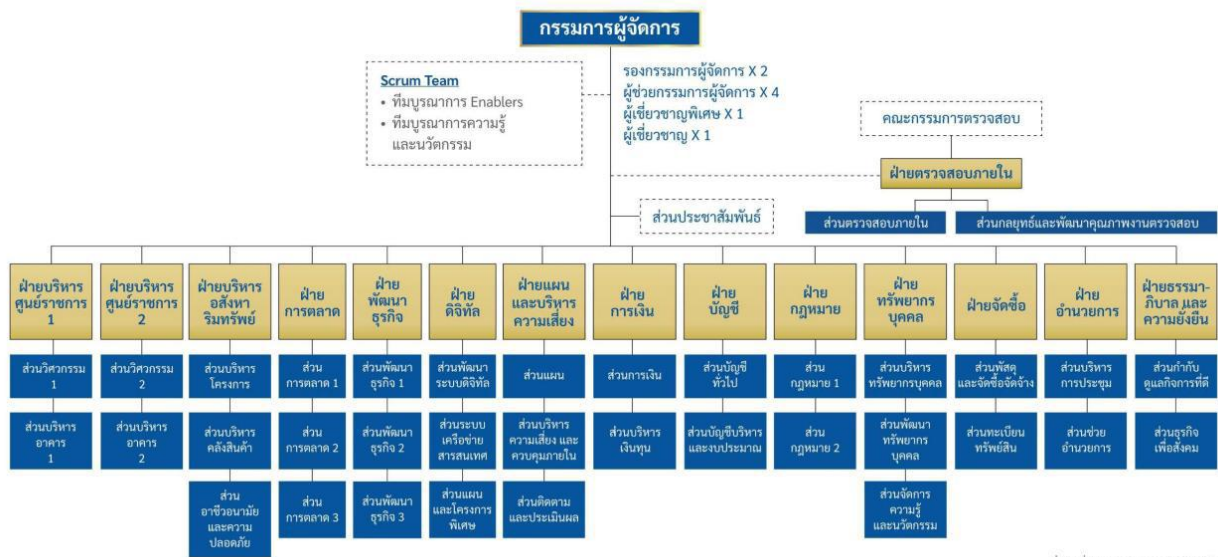
- SO 1 ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน
- SO 2 มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- SO 3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร
- SO 4 การขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

ค่านิยม

- C : Customer Relation & Satisfaction ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- U : Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
- P : Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงานและนวัตกรรม
- I : Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
- D : Dedication & Development ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

โครงสร้างองค์กร ธพส.



เริ่มต้นที่ 1 กรกฎาคม 2567 เป็นต้นไป

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2567

ภาพที่ 16 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

ธพส. มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร และรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยในปี 2567 ธพส. ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ในปัจจุบัน การปรับโครงสร้างครั้งนี้รวมถึงการทบทวนและจัดสรรอัตรากำลังให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการแยกการดำเนินงานของฝ่ายที่สำคัญออกเป็นฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1, ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ซึ่งมีบทบาทในการบริหารอาคาร A B และ C และฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ มีบทบาทในการกำกับและบริหารงานก่อสร้างทั้งโครงการศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ

จากการปรับโครงสร้างดังกล่าว องค์กรจึงมีการจัดแบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 ส่วนงาน ซึ่งในปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว

ทั้งนี้ ในปี 2568 ธพส. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 258 คน แบ่งเป็นเพศชาย 115 คน หรือร้อยละ 45 เพศหญิง 143 คน หรือร้อยละ 55 อายุต่ำกว่า 29 ปี 25 คน อายุตั้งแต่ 29 – 45 ปี 165 คน และอายุตั้งแต่ 46 – 60 ปี 68 คน สำหรับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 145 คน ระดับปริญญาโท 92 คน และปริญญาเอก 2 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2568)

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ธพส. ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ ธพส. ต้องการจะเป็น (To be) รวมทั้งกำหนดนิยาม ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อถ่ายทอดไปสู่การกำหนดเป้าหมายในแต่ละปี จึงนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของ ธพส. โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้



6

การเชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์		
ปี 2569 - 2570	ปี 2571 - 2575	ปี 2576 - 2580
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด		
เพิ่มประสิทธิภาพในปัจจุบัน และ วางรากฐานสู่อนาคต (Optimize Current and Enable the Future)	ก้าวสู่บริบทใหม่ มุ่งสู่การเติบโต อย่างยั่งยืน (Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth)	องค์กรที่เป็นเลิศ สร้างมูลค่า อย่างยั่งยืนให้ทรัพย์สินภาครัฐ (Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value)
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Positioning)		
การขับเคลื่อนระบบนิเวศการจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อมุ่งสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401	ระบบมาตรฐานระบบการจัดการความรู้ระดับสากล	เป็นองค์กรบริหารและพัฒนาสินทรัพย์ภาครัฐบนฐานความรู้
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Positioning)		
การขับเคลื่อนระบบนวัตกรรมองค์กรแบบบูรณาการ เพื่อมุ่งสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 56002	ระบบมาตรฐานระบบการจัดการนวัตกรรมระดับสากล	เป็นองค์กรบริหารและพัฒนาสินทรัพย์ภาครัฐด้วยนวัตกรรม (IGAMDO)

ภาพที่ 17 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้นส่วนของการจัดการความรู้และนวัตกรรม

Strategic Positioning

	2569 - 2570 Optimize Current and Enable the Future	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
Office Buildings	- อาคารปรับปรุง Net Zero Building/Energy Generating Building - Zone A&B Renovate/Overhaul Initiate - Zone A B C Ready the facility - Smart City - Smart Building - Zone C ได้รับมาตรฐาน EDGE และ WELL HSR - ได้รับมาตรฐาน TREES-NC (อาคารใหม่) - อาคารพดด้วง ได้รับมาตรฐาน FITWEL และอาคารพดด้วง (co-working space) ได้รับมาตรฐาน WELL	- Certify หรือ comply ตาม Global Standard ตาม Ranking และประเภท อาคาร - Zone A และ B ได้รับ อาคารเขียวไทย (อาคารเก่า) - Zone C ได้รับ ESG Building Score (LEED, WELL, Fitwel, TREES) - อาคารปรับปรุง ได้รับมาตรฐานอาคารเขียว DGNB (Platinum) (Maintain) - แผนงานขยายผล Net Zero Building ระยะกลาง - ได้รับมาตรฐาน TREES และ LEED (อาคารเก่า)	- Certify หรือ comply ตาม Global Standard ตาม Ranking และประเภทอาคาร - ทุกอาคารที่ รพส. สร้างได้รับการรับรองมาตรฐาน อาคารเขียวไทย - ต่อยอดมาตรฐานสู่อาคารอื่นที่ดำเนินการ - ผลลัพธ์ของ Zero Building (รองรับแผนชาติ)
Commercial Area	- Zone A&B Increase Utilization rate - Zone C Optimisation (Demand Response)	Optimal Commercial Occupancy Rate Zone A B และ C	Optimal Commercial Occupancy Rate Zone A B และ C
Services	- มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ - Customer Satisfaction 4.5 - ความสำเร็จในการดำเนินงานตาม SLA ของงานบริการ / ซื่อร้องเรียน - EA to be Completed - Digitize Process - C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ - Digital Platform ในการให้บริการ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (Virtual Technology สำหรับ Venue Space และ Inspection)	- มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ - Customer Satisfaction 4.7 (รวม Zone C) - รางวัลคุณภาพเกี่ยวกับการให้บริการ - ISO 41001 - EA Value Added (สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่ Digitized) - Fully Digital Services (All Core Processes) - C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ - C2 กระบวนการบริหารและพัฒนาโครงการที่เป็นศูนย์ราชการ - C3 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้ส่วนได้ส่วนเสีย	- มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ - Customer Satisfaction 4.7 (รวม Zone C) - รางวัลคุณภาพเกี่ยวกับการให้บริการ - ISO 41001 - EA Value Added (สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่ Digitized) - Fully Digital Services (All Processes) - Core Processes และ Management Processes (C1 - C3 และ S1 - S6)

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

www.dad.co.th

ภาพที่ 18 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 1

Strategic Positioning

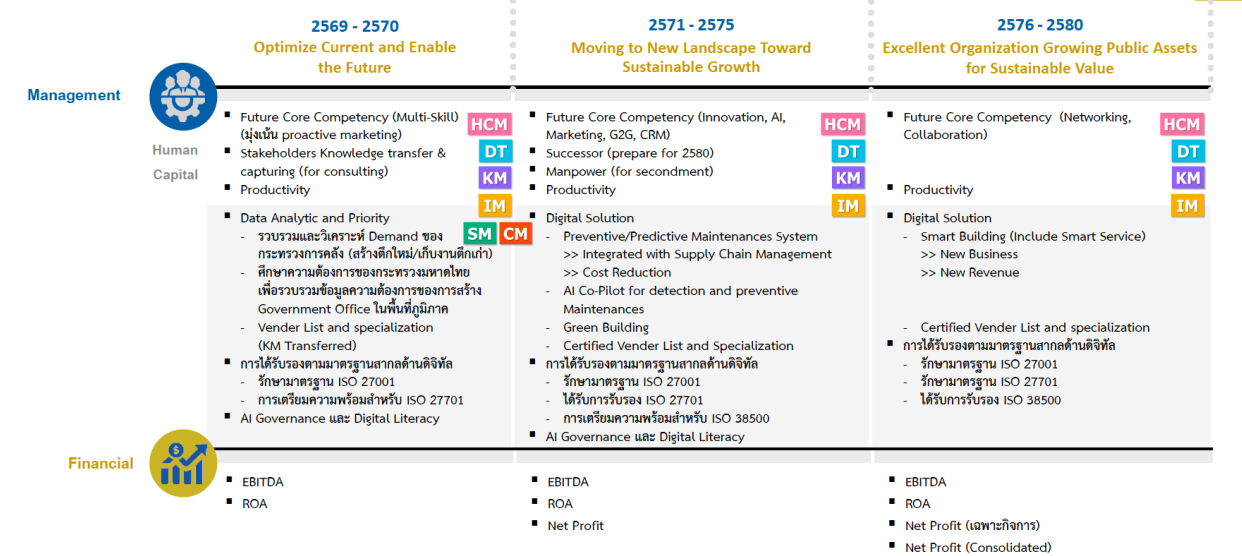
	2569 - 2570 Optimize Current and Enable the Future	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
Businesses	- ปลดล็อกข้อจำกัดทางกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเชิงรุก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน	- เริ่มรับรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (National Events) - ให้บริการแบบครบวงจร ในการจัด Events (Venue Management, Conference Organizer, Exhibition Organizer, Contactor และ Food & Beverage) - Ecosystem การให้บริการที่เกี่ยวข้อง (สิ่งอำนวยความสะดวก ร้านอาหาร และร้านค้า แคมป์และการเดินทาง โรงแรมและที่พักอาศัย สถานที่ท่องเที่ยว บริเวณใกล้เคียง)	- เริ่มรับรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Global Events) - ให้บริการแบบครบวงจร ในการจัด Events (Venue Management, Conference Organizer, Exhibition Organizer, Contactor และ Food & Beverage) - Ecosystem การให้บริการที่เกี่ยวข้อง (สิ่งอำนวยความสะดวก ร้านอาหารและร้านค้า แคมป์และการเดินทาง โรงแรมและที่พักอาศัย สถานที่ท่องเที่ยวบริเวณใกล้เคียง Custom Services, TCEP - Collaboration)
Related Business ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง			
New Business ธุรกิจใหม่	- ปลดล็อกข้อจำกัดทางกฎกระทรวงและระเบียบเพื่อดำเนินธุรกิจใหม่ - สร้างความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงานและโอกาสของธุรกิจ กับหน่วยงานกำกับ - โครงการต้นแบบ เพื่อขยายฐานลูกค้า - จัดตั้งหน่วยธุรกิจ Green Office Consultant - เตรียมความพร้อมดำเนินงานทรัพย์สินดิจิทัล	- ปลดล็อกข้อจำกัดทางกฎกระทรวงและระเบียบ เพื่อดำเนินธุรกิจใหม่ - รับรายได้จากธุรกิจใหม่ - ผู้พัฒนาสิ่งพิมพ์และบริการโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ (Infrastructure-as-a-Service) - Green Consult ควบรวม หน่วยงานภาครัฐและเอกชน - วิศวกรรมประกอบอาคาร (การช่าง งานให้บริการ และ Project Manager) - รับรายได้จากธุรกิจใหม่ : ทรัพย์สินดิจิทัล	- เป็นผู้นำในด้าน Green Innovation ของอุตสาหกรรม Office Building - รับรายได้จากธุรกิจใหม่ - ทรัพย์สินดิจิทัล - อื่นๆ
Policy Projects	- โครงการที่รับรายได้และอยู่ระหว่างดำเนินการ - อาคารสำนักงาน ขอพทอลอิน 11 - อาคารแบบประสมศก - กรมสรรพสามิต - ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จ.เชียงใหม่ (บริหารตามสัญญา) - สนามกีฬาแห่งชาติ (บริหารตามสัญญา) - ที่จอดรถกับสถานีทำงาน ข้าราชการพลเรือนสามัญ 4 แปลง	- โครงการตาม Business Model - โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร - โครงการปรับปรุงอาคาร และพัฒนาพื้นที่เพิ่มเติม สำนักงานสำนักงานจัดหารัฐบาล - โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ดำเนินการโดยสำนักงานสำนักงานจัดหารัฐบาล ร่วมส่วนที่พัฒนา และการบริหารจัดการสำนักงานสำนักงานจัดหารัฐบาล	

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

th

ภาพที่ 19 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 2

Strategic Positioning



ภาพที่ 20 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 3



ภาพที่ 21 แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy Map)

ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570 (ทบทวนปี 2568)

ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570 (ทบทวนปี 2568)

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
S1 ดำเนินการ ส่งมอบพื้นที่โครงการ ก่อสร้างได้ตาม กำหนดอย่างมี ประสิทธิภาพ	1. โครงการส่งมอบพื้นที่โครงการ Zone C	ร้อยละความสำเร็จใน การส่งมอบพื้นที่ Zone C	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (ส่งมอบ พื้นที่อาคารสำนักงาน ครบถ้วน)	-	-	ฝบอ.	ฝบศ.2	-
	2. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน และที่พักอาศัยของกรมสรรพากร (New)	ร้อยละความสำเร็จ ของงานก่อสร้าง	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จ ของงานก่อสร้าง เทียบแผนงานปี 2569 ได้ร้อยละ 100	ร้อยละความสำเร็จ ของงานก่อสร้าง เทียบแผนงานปี 2570 ได้ร้อยละ 100	-	ฝบอ.		241.73
	3. โครงการปรับปรุงอาคาร และพัฒนา พื้นที่เพิ่มเติม สำนักงานสลากกินแบ่ง รัฐบาล จังหวัดนนทบุรี (New)	ความสำเร็จ การดำเนินงาน ตามแผนงาน	ระดับ ความสำเร็จ	กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง สศช. เห็นชอบการดำเนิน โครงการฯ	คณะรัฐมนตรี เห็นชอบ กรอบวงเงินลงทุน ดำเนินโครงการ	-	ฝพธ.	ฝบอ.	29.20
	4. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ท่า การรถไฟสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมส่วนที่พักอาศัย และการปรับปรุง อาคารรถไฟสำนักงานสลากกินแบ่ง รัฐบาล (New)	ความสำเร็จ การดำเนินงาน ตามแผนงาน	ระดับ ความสำเร็จ	กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง สศช. เห็นชอบการดำเนิน โครงการฯ	ร้อยละความสำเร็จ ของงานก่อสร้าง เทียบแผนงานปี 2570 ได้ร้อยละ 100	-	ฝพธ.	ฝบอ.	97.02
S2 ยกระดับ มาตรฐานอาคาร Zone A B และ C ให้เป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City)	1. โครงการศึกษาความเป็นไปได้และออกแบบ อาคาร A และ B สำหรับอาคารระหว่าง ใช้งาน เพื่อรับรองตามมาตรฐานอาคาร ยั่งยืน (New)	ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนการ ดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (วางแผนจัด จ้างผู้รับเหมาฯ)	-	-	ฝบศ.1	ฝบศ.2	2.50

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	2. โครงการพัฒนาและ Renovate/ Overhaul อาคาร A และ B (เพื่อรับรอง ตามมาตรฐานอาคารยั่งยืน) (New)	ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนการ ดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน เทียบแผนงานปี 2569 ได้ร้อยละ 100	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน เทียบแผนงานปี 2570 ได้ร้อยละ 100 (จัดจ้าง ผู้รับเหมา ที่ปรึกษา ส่งมอบงานและติดตามผล หลังการใช้งาน)	ร้อยละ 100 (ยื่นขอ รับรองและตรวจ ประเมินจากสถาบัน มาตรฐานอาคารยั่งยืน)	ฝบศ.1	ฝบศ.2	-
	3. โครงการปรับปรุงศูนย์ราชการ เฉลิมพระเกียรติฯ	ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนการ ดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน เทียบแผนงานปี 2569 ได้ร้อยละ 100	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน เทียบแผนงาน ปี 2570 ได้ร้อยละ 100 (ดำเนินการปรับปรุง สิ่งอำนวยความสะดวก โซน A และ B)		ฝบอ.	-	685.99
	4. โครงการบริหารระบบอาคาร Zone C เพื่อรองรับมาตรฐาน ESG Building Score (LEED, WELL, Fitwel, TREES) (New)		ร้อยละ						
	- LEED	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	ศึกษาและสรุปแนวทาง การดำเนินงาน	ปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ ไปตามเกณฑ์	ได้รับการรับรอง	ฝบศ.2	ฝบอ.	1.30
	- WELL HSR	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	ปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ เป็นตามเกณฑ์	ได้รับการรับรอง WELL HSR	-	ฝบศ.2	ฝบอ.	1.30
	- EDGE	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	ปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ เป็นตามเกณฑ์	ได้รับการรับรอง EDGE	-	ฝบศ.2	ฝบอ.	2.40

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	- DGNB	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	สรุปแนวทาง การดำเนินงาน	เก็บข้อมูลผลงาน แล้วเสร็จ	ใช้พลังงานสุทธิเป็นศูนย์ และได้ใบรับรอง DGNB (2571)	ฝบศ.2	ฝบอ.	0.85
	- WELL V2	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	สรุปแนวทาง การดำเนินงาน	ปรับปรุงอาคารแล้ว เสร็จไปตามเกณฑ์	ได้รับการรับรอง (2572)	ฝบศ.2	ฝบอ.	0.75
	- ISO 41001	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	ได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ประเมิน	ดำเนินการตาม ข้อสังเกตของผู้ประเมิน แล้วเสร็จ	ได้รับการตรวจประเมิน และดำเนินการตาม ข้อสังเกตอย่างต่อเนื่อง และได้ใบรับรอง (2572)	ฝบศ.2	ฝบศ.1	0.91
S3 พัฒนา/รักษา ระบบรักษา ความปลอดภัยที่มี มาตรฐานระดับสากล	1. โครงการส่งเสริมความปลอดภัย และอาชีวอนามัย	ได้รับใบรับรอง มาตรฐานระบบการ จัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001	-	ได้รับการ Surveillance ตามมาตรฐาน ISO 45001 ณ ปี 2569 (อาคาร B และอาคาร ธนพิพัฒน์)	ได้รับการ Surveillance ตามมาตรฐาน ISO 45001 ณ ปี 2570 (อาคาร B และอาคารธน พิพัฒน์ อาคาร A)	ได้รับการ Surveillance ตามมาตรฐาน ISO 45001 ครอบคลุมอาคารที่ ธพส.บริหาร ณ ปี 2575	ฝบอ.	-	1.00
		การขยายผล การดำเนินงาน ตาม ISO 45001	-	ดำเนินงานประเมิน เตรียมความพร้อมและ ขยายขอบเขตการรับรอง ไปยัง (อาคาร A)	ดำเนินการและเตรียม ความพร้อม สำหรับการขอ ISO 45001 สำหรับอาคาร C (พตด้วง)	อาคาร C (พตด้วง) ได้รับการขยายขอบเขต การรับรอง ISO 45001			
S4 การขยายฐาน ลูกค้าภาครัฐเชิงรุก และพัฒนาธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	1. โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้ โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	รายได้จากโครงการ ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	ล้านบาท	109	88	88	ฝกต.	-	22.77
	2. โครงการทบทวนประมาณการทาง การเงินโครงการลงทุนที่สำคัญ (Feasibility Review) และทบทวน DAD Business Portfolio เพื่อ ประมาณการผลการดำเนินงานใน ภาพรวมขององค์กร (New)	ร้อยละความสำเร็จ ข้อสรุปการวิเคราะห์ แนวทางปรับปรุง การดำเนินงาน และการจัดเก็บเป็นองค์ ความรู้ในการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ (KM)	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (นำเสนอ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบผลการทบทวน ประมาณการด้านการเงิน และ DAD Business Portfolio)	-	-	ฝพธ.	-	2.00

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	3. โครงการบูรณาการสร้าง Customer Data Platform	ความพึงพอใจของ ลูกค้าต่อ Marketing Campaign	คะแนน	≥4.5	≥4.5	≥4.5	ผกต.	ฝ่ายดิจิทัล	2.00
		จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	ราย	5	5	10			
	4. โครงการบริหารการเงิน ระยะสั้น ระยะยาว ให้เกิดประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จในการจัดส่งแผนความต้องการเงินกู้ ระยะปานกลาง 5 ปี แผนการกู้เงินและแผนการบริหารหนี้ของ ธพส. แก่ สบн.	ระดับความสำเร็จ	ภายในวันที่ 31 มีนาคม	ภายในวันที่ 31 มีนาคม	ภายในวันที่ 31 มีนาคม	ผกง.	-	-
	5. โครงการบริหารต้นทุนการดำเนินงานตามส่วนของธุรกิจศูนย์ราชการและที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการด้วยวิธีที่เหมาะสม (New)	ความสำเร็จของการจัดทำบัญชีต้นทุน	ระดับความสำเร็จ	สามารถจำแนกต้นทุนการดำเนินงานผ่านระบบ ERP ได้อย่างชัดเจน	วิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนรายไตรมาส	-	ผบช.	-	-
S5 การบริหารจัดการพื้นที่ Commercial (Demand Response)	1. โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการในศูนย์ราชการ	รายได้รวมพื้นที่พาณิชย์ ศูนย์ราชการฯ (A,B,C)	ล้านบาท	205	226	255	ผกต.	ผบศ.1	12.00
S6 การปรับปรุงกฎกระทรวงกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต	1. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับธุรกิจใหม่(New)	ร้อยละความสำเร็จตามแผนการดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (นำเสนอต่อคณะกรรมการหรือผู้มีอำนาจหน่วยงานผู้ดูแลกฎหมายเพื่อขอความเห็นชอบหรือเพื่อทราบ)	-	-	ผกม.	ผพร.	-

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	2. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง (New)	ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนการ ดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (นำเสนอต่อ คณะกรรมการหรือผู้มี อำนาจหน่วยงานผู้ดูแล กฎหมายเพื่อขอความ เห็นชอบหรือเพื่อทราบ)	-	-	ฝกม.	-	-
S7 การศึกษาและ พัฒนาธุรกิจใหม่	1. โครงการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ ลงทุนใหม่	ร้อยละความสำเร็จ การใช้จ่ายเงินลงทุน และการรับรู้รายได้ โครงการฯ ตามแผนงาน	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (ขออนุมัติ ดำเนินโครงการนำเสนอ หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง และผลักดันโครงการให้ ได้รับอนุมัติตามแผนงาน ที่กำหนด)	-	-	ฝพธ.	-	6.00
	2. โครงการศึกษารูปแบบธุรกิจจาก หน่วยงานต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำ Business Model ที่เหมาะสมมาปรับ ใช้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ขององค์กร (New)	ความสำเร็จ การดำเนินการ ตามแผนงาน	ระดับ ความสำเร็จ	ถอดบทเรียนเก็บเป็นองค์ ความรู้ใหม่จัดเก็บอย่าง เป็นระบบ เพิ่มเติมใน คู่มือการวิเคราะห์ โครงการลงทุน (KM) และนำเสนอให้ผู้บริหาร และคณะกรรมการ ธพส. ทราบ	-	-	ฝพธ.	-	2.00
S8 การยกระดับ องค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล และระบบรักษา ความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์	1. โครงการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร EA ให้สอดคล้องกับทิศทางการ (New)	สัดส่วนกระบวนการ ที่ได้รับการปรับปรุง เป็นดิจิทัล (Digitized Work Process)	ร้อยละ	บาง Core/Support Business Process ที่สามารถพัฒนา EA ได้อย่างสมบูรณ์ (อย่างน้อย 1 กระบวนการ)	บาง Core/Support Business Process ที่สามารถพัฒนา EA ได้อย่างสมบูรณ์ (อย่างน้อย 1 กระบวนการ)	ร้อยละ 100 กระบวนการ ธุรกิจหลัก/สนับสนุน ได้รับการพัฒนา บนกรอบ EA (อย่างน้อย 3 กระบวนการ)	ปี 68 คณะทำงาน ERP ปี 69 ฝ่าย แผนฯ ฝ่าย ดิจิทัล และทุก ฝ่ายงานที่ เกี่ยวข้องกับ ระบบงาน	ปี 68 คณะทำงาน ERP ปี 69 ฝ่าย แผนฯ ฝ่าย ดิจิทัล และทุก ฝ่ายงานที่ เกี่ยวข้องกับ ระบบงาน	-

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	2. โครงการยกระดับระบบรักษา ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ความสำเร็จ ของการบริหาร จัดการเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ได้รับรองตาม มาตรฐานสากล	ระดับ ความสำเร็จ	รักษามาตรฐาน ISO 27001 การเตรียม ความพร้อมสำหรับ ISO 27701	รักษามาตรฐาน ISO 27001 การเตรียม ความพร้อมสำหรับ ISO 27701	รักษามาตรฐาน ISO 27001 ได้รับการรับรอง ISO 27701	ฝ่ายดิจิทัล	-	10.00
S9 ยกระดับ ศักยภาพบุคลากร	1. โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับ ความสามารถพิเศษขององค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต(FCC) และยุทธศาสตร์ องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)	ร้อยละของบุคลากรที่มี ระดับความสามารถ พิเศษขององค์กรใน ปัจจุบันและอนาคต เป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง	ร้อยละ	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap สำเร็จ	ร้อยละ 80 ของบุคลากร มี Competency เป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง	ร้อยละ 100 ของบุคลากร มี Competency เป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง	ฝทบ.	-	1.0
	2. โครงการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor Plan) (New)	ร้อยละความสำเร็จ ของการพัฒนาตาม แผนพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่ง	ร้อยละ	พัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งได้ ร้อยละ 100	พัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งได้ ร้อยละ 100	พัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งได้ ร้อยละ 100	ฝทบ.	-	0.80
	3. โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพ สูง (Talent)	ร้อยละความสำเร็จ ของ Project Assignment ที่ คณะกรรมการ CMC มอบหมาย	ร้อยละ	Project Assignment ที่ คกก. CMCมอบหมาย สำเร็จร้อยละ 100	Project Assignment ของผู้มีศักยภาพสูงเกิด มูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	Project Assignment ของผู้มีศักยภาพสูงเกิด มูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	ฝทบ.	-	1.00
	4. โครงการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับ ธุรกิจใหม่ (New)	ร้อยละความสำเร็จ ของการดำเนินงาน ตามแผน	ร้อยละ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ฝทบ.	-	0.50
		Productivity (ล้านบาทต่อหัว)	ร้อยละ	≥ปี68	≥ปี69	≥ปี74			

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
S10 การพัฒนา ด้านนวัตกรรมที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม/ลด ค่าใช้จ่าย	1. โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนา นวัตกรรม (New)	จำนวนองค์ความรู้/ กระบวนการ ที่สามารถพัฒนาเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ (องค์ความรู้)	จำนวน	1 องค์ความรู้	2 องค์ความรู้	3 องค์ความรู้	ฝทบ. (KM&IM)	-	1.50
	2. โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่ง สู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS)	ความสำเร็จในการ ดำเนินการตามระบบ นวัตกรรมองค์กร	ระดับ ความสำเร็จ	ความครบถ้วนของ องค์ประกอบ 50%	ความครบถ้วนของ องค์ประกอบ 70%	CIS ดำเนินการทั่วทั้ง องค์กร	ฝทบ. (KM&IM)	-	1.00
	3. โครงการพัฒนาระบบติดตามผล มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม (New)	ความสำเร็จ ในการทบทวน และการพัฒนาระบบ วิเคราะห์ผลลัพธ์ นวัตกรรม	ระดับ ความสำเร็จ	ศึกษาการประเมิน มูลค่าเพิ่มด้านการเงิน (ROIC) หรือมูลค่าเพิ่ม เชิงสิ่งแวดล้อม (ปริมาณ คาร์บอนไดออกไซด์) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสังคม (ความพึงพอใจจากการใช้ นวัตกรรม)	มูลค่าเพิ่ม ด้านการเงิน ROIC>5% หรือ มูลค่าเพิ่มทาง สิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%)	มูลค่าเพิ่ม ด้านการเงิน ROIC>5% หรือ มูลค่าเพิ่มทาง สิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%)	ฝทบ. (KM&IM)	-	1.50
	4. โครงการบริหารองค์ความรู้ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (New)	มูลค่าเพิ่มจากการนำ สารสนเทศ/ความรู้ที่ ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่ม	ระดับ ความสำเร็จ	ศึกษาการประเมิน Knowledge Value Added	KVA Ratio >1	KVA Ratio >1	ฝทบ. (KM&IM)	-	1.00
S11 การบริการ จัดการระบบนิเวศ ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิด ความยั่งยืน	1. โครงการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร (New)	จำนวนพันธมิตรใน ระบบ Ecosystem ที่มีการลงนาม MoU ร่วมกัน	เรื่อง	3 ความร่วมมือ หรือ MOU	4 ความร่วมมือ หรือ MOU	4 ความร่วมมือ หรือ MOU	ฝสย./ฝ่าย รับผิดชอบตาม ขอบเขตงาน	ฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง	-
	2. โครงการการประเมินประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ค่า Factor	เท่า	1.19074 เท่า	1.20000 เท่า	1.29444 เท่า	คณะทำงาน Eco-efficiency	-	10.06

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	3. โครงการทบทวนระบบงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร (New)	ความสำเร็จของการทบทวนระบบงานและโครงสร้างองค์กร	ระดับความสำเร็จ	ทบทวนระบบงาน (work system) แล้วเสร็จ	ทบทวนโครงสร้างองค์กรแล้วเสร็จ	-	ผผส.	ผทบ.	4.00
S12 การเสริมสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความพึงพอใจ/ผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	คะแนน	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.5	ผผย./ฝ่ายรับผิดชอบตามขอบเขตงาน	-	22.94
	2. โครงการยกระดับ DAD ด้วย ESG-Based Branding (New)	ได้รับรางวัลการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนประจำปีของประชาคมการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน หรือ “Sustainability Disclosure Community” (SDC) จัดตั้งโดยไทยพัฒน์	-	กิตติกรรมประกาศ (Sustainability Disclosure Acknowledge-ment)	ประกาศเกียรติคุณ (Sustainability Disclosure Recognition)	รางวัลเกียรติคุณ (Sustainability Disclosure Awards)			6.00
		ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร (กลุ่มตาม Gen)	คะแนน	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.5			
S13 ยกระดับความพึงพอใจและระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าเพื่อสะท้อนการเป็นผู้นำในด้านการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ	1. โครงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุก Touch Point	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนน	≥ 4.50	≥ 4.50	≥ 4.70	ผกต.	ผบอ. ผบศ. 1 ผบศ. 2 สปส.	-
	2. โครงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากทุกช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า (New)	จำนวนข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นที่นำไปพัฒนา/ปรับปรุง	เรื่อง	≥ 4 ประเด็น (ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างความพึงพอใจจาก VOC, พฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า, การสร้างความผูกพัน, ข้อร้องเรียน)	≥ 4 ประเด็น (ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างความพึงพอใจจาก VOC, พฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า, การสร้างความผูกพัน, ข้อร้องเรียน)	≥ 4 ประเด็น (ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างความพึงพอใจจาก VOC, พฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า, การสร้างความผูกพัน, ข้อร้องเรียน)		ผบอ. ผบศ. 1 ผบศ. 2 สปส.	-

บทที่ 2

ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ด้าน Core Business Enablers

หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567

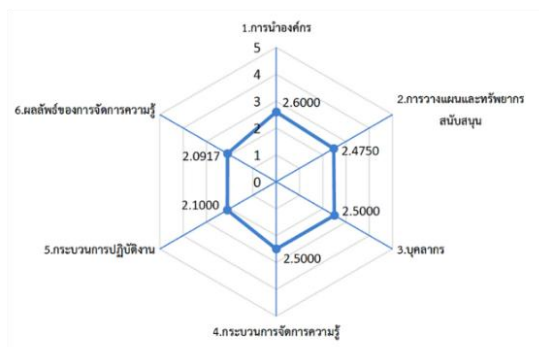
ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567 อยู่ที่ระดับคะแนน 2.0426



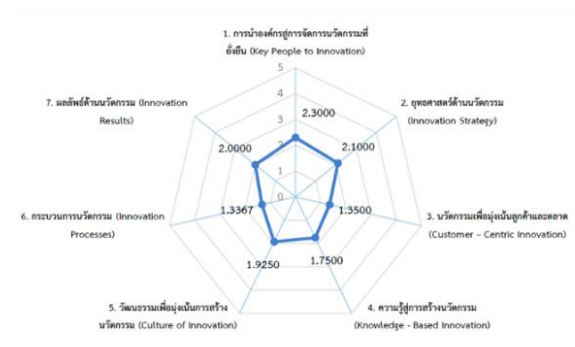
ภาพรวมผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567

การจัดการความรู้และนวัตกรรม ปี 2567 ระดับคะแนน 2.0426 คะแนน
การจัดการความรู้และนวัตกรรม ปี 2566 ระดับคะแนน 1.9165 คะแนน

การจัดการความรู้ ปี 2567 ระดับคะแนน 2.3958 คะแนน
การจัดการความรู้ ปี 2566 (ระดับคะแนน 2.2317 คะแนน)



การจัดการนวัตกรรม ปี 2567 ระดับคะแนน 1.8071 คะแนน
การจัดการนวัตกรรม ปี 2566 (ระดับคะแนน 1.7063 คะแนน)



ภาพที่ 22 ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ด้าน Core Business Enablers
หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567

หัวข้อ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management)

ตารางที่ 6 ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568 หัวข้อ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management)

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ธพส. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมจากการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ รวมถึงควรมีการดำเนินการ ให้ครอบคลุมทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุง ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	ธพส. ดำเนินการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ รวมถึงควรมีการดำเนินการ ให้ครอบคลุมทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุง ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ธพส. ควรแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงแนวทาง ในการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในแต่ละปี นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่ม หรือส่วนบุคคล	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานจากปีที่ผ่านมา รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่ม หรือส่วนบุคคล
ธพส. ควรแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์สมมติฐานการกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีของแต่ละโครงการภายใต้แผนงานด้านการจัดการความรู้ รวมถึงแนวทางการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละปีของแต่ละโครงการอย่างชัดเจน และควรมีการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน การจัดการความรู้ และการดำเนินการที่จำเป็น หลังการติดตามผลในการทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ ที่แสดงถึงความเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้ รวมถึงควรนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับ การจัดสรรทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง และแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างชัดเจน	ธพส. ดำเนินการวิเคราะห์และตั้งเป้าหมายของแต่ละโครงการด้านการจัดการความรู้ พร้อมกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงแผนงาน การดำเนินการ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการปรับปรุงได้อย่างชัดเจน
ธพส. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่า การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การสร้างแรงจูงใจ รวมถึง การสร้างเวที/กิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ส่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการประเมินผลงานของบุคลากร นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนและพัฒนาระบบและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด อย่างต่อเนื่อง	ธพส. ได้พัฒนาการจัดการความรู้โดยเน้นการสร้าง ความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจผ่านกิจกรรมและการสื่อสารที่หลากหลาย ส่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง พร้อมเชื่อมโยงกับการพัฒนาศักยภาพและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงมีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการความรู้ภายในองค์กร
ธพส. ควรแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับตามพฤติกรรมพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน ให้เกิดการจัดการความรู้ควรสร้างขึ้นและแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ควรทบทวนการใช้ข้อมูล	ธพส. ได้ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านกิจกรรมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Co-Working space) และระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบ KMS และระบบ KM&IM Centre ที่เข้าถึงง่าย มีการประเมินผลจาก

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน และข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	แบบสำรวจและข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำมาทบทวนและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
ธพส. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากกิจกรรมที่ทีมงานการจัดการความรู้มีการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้	ธพส. ได้พัฒนาศักยภาพทีมงานด้านการจัดการความรู้ เช่น การจัดเวิร์กช็อป การอบรมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษา และการเป็นพี่เลี้ยงสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นตามบทบาทหน้าที่ อีกทั้งยังมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีม KM รวมถึงนำข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น แนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรต้นแบบ มาปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
ธพส. ควรมีการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน อย่างต่อเนื่อง และควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	ธพส. มีการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ
ธพส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมข้อมูล จากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม	ธพส. มีการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งในส่วนของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยผสานความรู้จากแหล่งภายใน เช่น ข้อเสนอแนะของบุคลากรและผลจาก AAR เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง
ธพส. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเข้าใจและความระมัดระวังของบุคลากรจากการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	ธพส. ดำเนินการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และสื่อสารความรู้เกี่ยวกับจุดควบคุมที่ต้องระวังหรือจุดวิกฤติอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในกระบวนการทำงานที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการสร้างความตระหนัก รวมถึงนำข้อมูลจากแหล่งอื่น มาใช้พัฒนาแนวทางให้เท่าทันต่อความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
ธพส. ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการและแนวโน้มที่ดีขึ้น ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ให้กับองค์กร	ธพส. มีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการ ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ให้กับองค์กร

หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” (Innovation Management)

ตารางที่ 7 ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568 หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” (Innovation Management)

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ธพส. ควรเพิ่มเติมการทวนสอบการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ การจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กร ฝ่ายงาน ส่วนงาน และบุคคลเพื่อให้ ธพส. สามารถบรรลุผล การดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างสมบูรณ์	ธพส. ดำเนินการทวนสอบการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ การจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กร ฝ่ายงาน ส่วนงาน และบุคคล
ธพส. ควรเพิ่มเติมการทบทวนผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง บริบทองค์กร ทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญของ ธพส. โดยปัจจุบันมีที่มาจากผู้บริหาร หรือ คณะกรรมการบริหารเป็นส่วนใหญ่ และเป็นองค์ความรู้และเทคโนโลยี จากภายนอกองค์กร ซึ่ง ธพส. ควรเพิ่มเติมการวิเคราะห์ให้เห็นถึงหลักเหตุผล (Rationale) ของการพิจารณาเลือกใช้อุปกรณ์ความรู้และเทคโนโลยีดังกล่าว ตลอดจนผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความใหม่ และอรรถประโยชน์จากการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเหล่านั้นได้	ธพส. มีการทบทวนผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับข้อมูลบริบทองค์กรและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้ทันสมัยและตอบโจทย์ยุทธศาสตร์องค์กรมากขึ้น อีกทั้งได้มีการวิเคราะห์ถึงเหตุผลในการเลือกใช้อุปกรณ์ความรู้และเทคโนโลยีจากภายนอก เช่น ความเหมาะสมกับบริบทองค์กร ความคุ้มค่า และศักยภาพในการนำไปใช้จริง รวมถึงประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
ธพส. ควรเพิ่มเติมการวิเคราะห์ และสรุปผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ดังกล่าว เพื่อนำมาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจใหม่ ตลอดจนการยกระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อพันธกิจและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ธพส.	ธพส. ดำเนินการวิเคราะห์ และสรุปผลจากการรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการสร้างมูลค่าเพิ่ม พัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ และต่อยอดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร
ธพส. ควรทบทวนการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการออกแบบ ระบบนวัตกรรมองค์กรของ ธพส. ที่เหมาะสมกับทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร	ธพส. ดำเนินการทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบริบทองค์กร วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม แผนยุทธศาสตร์ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรที่ตอบโจทย์ทิศทางด้านนวัตกรรมของ ธพส. ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้อง และสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ธพส. ควรทบทวนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ตามหลัก Stage gate model เพิ่มเติม เพื่อให้ ธพส. มีกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นระบบและครบถ้วนสมบูรณ์	ธพส. ดำเนินการทบทวนและพัฒนากระบวนการนวัตกรรมในแต่ละรูปแบบให้สอดคล้องกับหลักการของ Stage Gate Model อย่างเป็นระบบ โดยเพิ่มเติมขั้นตอนการประเมินและตัดสินใจในแต่ละระยะ (Stage) และจุดตรวจสอบ (Gate) อย่างชัดเจน เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมมีความครบถ้วน ตลอดจนเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน.
ธพส. ควรเพิ่มเติมการทบทวน/ปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และควรทบทวนการเลือกใช้คู่แข่ง/คู่เทียบที่เหมาะสมเพิ่มเติมเพื่อให้ตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการด้านนวัตกรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี	ธพส. ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้สามารถวัดผลได้ทั้งในมิติของผลผลิตที่เกิดขึ้น และผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงหรือคุณค่าที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานด้านนวัตกรรม พร้อมทั้งทบทวนการเลือกคู่แข่งหรือคู่เทียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง และยกระดับแนวทางนวัตกรรมขององค์กรให้สามารถแข่งขันและตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Environment and Situation analysis) เป็นกระบวนการทำความเข้าใจต่อปัจจัยแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยการจัดการความรู้มี 2 การวิเคราะห์ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

ตารางที่ 8 คำอธิบายต่าง ๆ ของการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	คำอธิบาย
ลักษณะกิจการ	ปัจจุบัน : 1. ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ/ดำเนินการ (Operation Excellence) 2. มุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจลูกค้า (Customer Knowledge) อนาคต : มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation)
การกำหนดขอบเขตและวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้กำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ สำหรับการจัดการความรู้และเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร เชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge Areas)	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) มีการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge Areas) และความรู้ที่จำเป็น (Critical knowledge areas) สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge and Innovation Management Conceptual Framework)	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) จัดทำกรอบแนวคิดและตัวแบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและการกำหนดกรอบทางยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรม

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) หรือการวิเคราะห์ PESTEL

ธพส. ใช้เครื่องมือ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร จากปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

- Political การเมือง
- Economic เศรษฐกิจ
- Social สังคม
- Technology เทคโนโลยี
- Environment สภาพแวดล้อม
- Legal กฎหมาย

P POLITICAL การเมือง	E ECONOMIC เศรษฐกิจ	S SOCIAL สังคม	T TECHNOLOGY เทคโนโลยี	E ENVIRONMENT สภาพแวดล้อม	L LEGAL กฎหมาย
- ความมั่นคงและความมั่นคงของรัฐบาล - ปัญหาด้านการคอร์ปชั่นต่างๆ - กฎหมายด้านภาษีต่างๆ - นโยบายต่างๆของรัฐบาล - ค่าปรับและค่าใช้จ่าย - กระบวนการและระยะเวลาในการทำงาน	- ดอกเบี้ย - เงินเฟ้อ - อัตราแลกเปลี่ยน - เครดิตต่างๆ - รายได้ของลูกค้า - ราคาสินค้าที่ผันแปร - ราคาหุ้น	- จำนวนประชากร - อัตราการเจริญเติบโต - อัตราการเสียชีวิต - การแต่งงานและการหย่า - อายุขัยเฉลี่ย - การกระจายความมั่งคั่ง - ไลฟ์สไตล์ - มุมมองต่อรัฐบาล	- การวิจัยและพัฒนา - การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี - นวัตกรรมต่างๆ - เทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต - เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร - อายุของเทคโนโลยีเก่าและใหม่	- สภาพอากาศ - นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม - ภัยพิบัติทางธรรมชาติ - มลพิษต่างๆ - การสนับสนุนพลังงานหมุนเวียน - เทรนด์รักษ์โลก	- กฎหมายต่อต้านการผูกขาด - กฎหมายการจ้างงาน - กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค - กฎหมายลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร - กฎหมายด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ภาพที่ 23 เครื่องมือ PESTEL

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง (Policy : P)

ธพส. ได้พิจารณานโยบายรัฐบาล แผนแม่บทและประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติงานของ ธพส. มาวิเคราะห์เพื่อประกอบการวางแผนวิสาหกิจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ธพส. ได้น้อมนำแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อพัฒนาและบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ให้เกิดสมดุลและยั่งยืน ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับการมีความรู้และคุณธรรม

● ความเชื่อมโยงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต่อการจัดการความรู้

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ เนื่องจากทั้งสองต่างมุ่งเน้นการใช้ปัญญา ความรู้ และคุณธรรมเป็นฐานในการดำเนินงานอย่างสมดุลและยั่งยืน สำหรับ ธพส. การน้อมนำหลักพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรดำเนินกิจกรรมอย่างพอดี มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน โดยใช้ความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย และเหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่ไม่เพียงมุ่งสร้างหรือรวบรวมข้อมูล แต่ยังเน้นการใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญา และหล่อหลอมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันบนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตามแนวทางของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)



ภาพที่ 24 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกराชอธิปไตยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือเทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติ ได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยี

และนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงจูน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐาน วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ อนาคตและ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึง ปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐาน ของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงจูน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้าง ฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้ และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้ง ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและ ผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการ เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาอาชีวะตามความถนัดของตนเอง

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความ รับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการ ตนเองและการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็น ประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้ หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มี เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความยั่งยืนส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณา การ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามา มีส่วนร่วมในแบบ ทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทาง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืน เพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับ หรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มี

ความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธ ไม่ยอมรับการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

● ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการจัดการความรู้ในฐานะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยการจัดการความรู้ช่วยให้การพัฒนาในทุกด้านดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ตั้งแต่การเสริมสร้างความมั่นคงของประเทศ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างโอกาสทางสังคม การส่งเสริมการเติบโตที่สมดุลกับสิ่งแวดล้อม ไปจนถึงการยกระดับระบบบริหารภาครัฐให้โปร่งใสและทันสมัย ทั้งหมดนี้ล้วนต้องอาศัยการจัดการความรู้เป็นฐานในการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้ยุทธศาสตร์ชาติบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เป็นแผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) มีการกำหนดประเด็นและเป้าหมายต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนทั้งสิ้น 23 ฉบับ ได้แก่ 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม และ 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

รพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อาทิเช่น 6) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 18) แผนแม่บทประเด็นการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน 20) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ และ 21) แผนแม่บทประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- ความเชื่อมโยงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

ต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในฐานะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดการความรู้ช่วยสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่และเมืองอัจฉริยะ การเติบโตอย่างยั่งยืน การยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐ และการต่อต้านการทุจริตผ่านการรวบรวม ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจและนวัตกรรมเชิงนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนารัฐวิสาหกิจและประเทศให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน

4) แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ได้บัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศซึ่งต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อจัดการความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งได้บัญญัติให้การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศเป็นไปตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 โดยมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้บัญญัติให้การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ

รพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 3 แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย ด้านที่ 5 แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ด้านที่ 8 แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านที่ 9 แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม ด้านที่ 10 แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน และด้านที่ 11 แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- ความเชื่อมโยงแผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้านต่อการจัดการความรู้

แผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 13 ด้านได้สะท้อนให้เห็นบทบาทของการจัดการความรู้ในฐานะเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานของภาครัฐ เนื่องจากการปฏิรูปในแต่ละด้านต้องอาศัยการเรียนรู้ การสังเคราะห์ และการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหาร การบริการ และการพัฒนานโยบายอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะ รพส. สามารถรวบรวมและถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดี สร้างองค์ความรู้ใหม่จากการดำเนินงาน และนำไปใช้ยกระดับประสิทธิภาพองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิรูปในด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม พลังงาน เทคโนโลยี และการต่อต้านการทุจริต อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและประเทศอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

5) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีสถานะเป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นกรอบสำหรับการจัดทำแผนระดับที่ 3 เพื่อให้การดำเนินงานของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้ โดยพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 บัญญัติให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 ส่งผลให้กรอบระยะเวลา 5 ปีของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เริ่มต้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ครอบคลุมปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 ซึ่งเป็นระยะ 5 ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ชาติ

โดยการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ จำเป็นจะต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความสำคัญที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งจากภายนอกและภายใน ตลอดจน การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งด้วยเหตุนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้า พลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม
2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่
3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม
4. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน
5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

ดังนั้น เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดหมวดหมู่การพัฒนา จำนวน 13 หมวดหมู่ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจ สร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยหมวดหมู่ทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

- หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

- หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
- หมายเหตุที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
- หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน

2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

- หมายเหตุที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้
- หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เด็ดขาดได้อย่างยั่งยืน
- หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

3. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
- หมายเหตุที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

- หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
- หมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ธพส. นำประเด็นการพัฒนาหมายเหตุที่ 1, 3, 7, 10, 12 และ 13 มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยเฉพาะหมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เป็นหมายเหตุหลักที่เกี่ยวข้อง

● ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

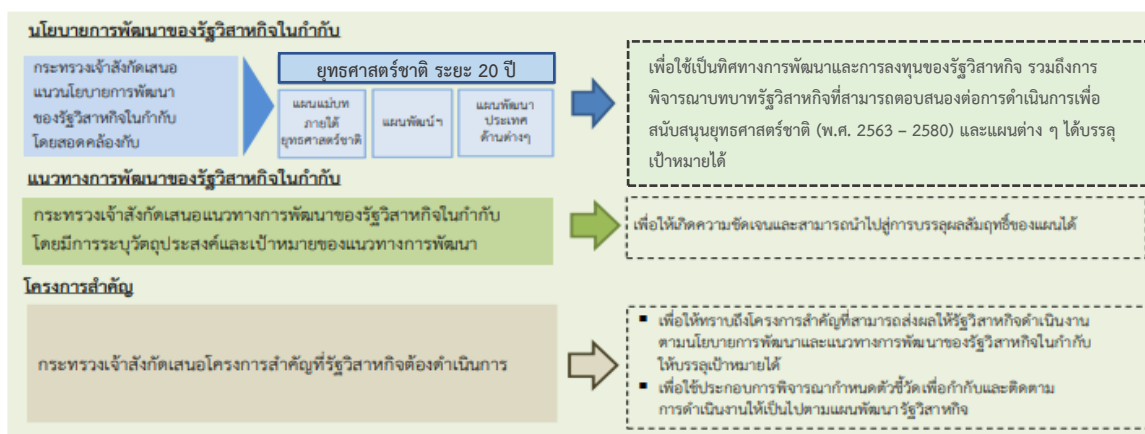
ต่อการจัดการความรู้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) มีความสอดคล้องต่อการจัดการความรู้ในฐานะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยการจัดการความรู้ช่วยสนับสนุนการพัฒนาคน การยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐ และการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ผ่านการรวบรวม ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาโครงสร้าง กระบวนการ และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับหมายเหตุแห่งการพัฒนา โดยเฉพาะหมายเหตุที่ 13 “ภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน” ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่โปร่งใส มีสมรรถนะสูง และพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

6) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

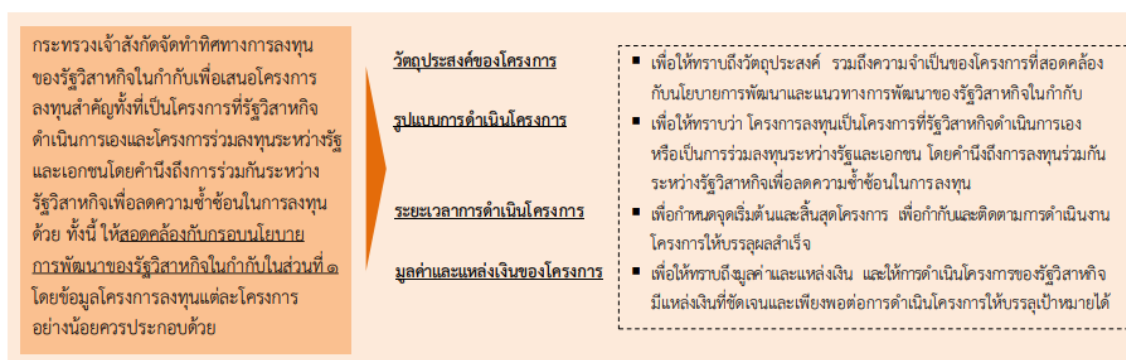
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2564 ได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การเสนอกรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้กระทรวงเจ้าสังกัดเสนอนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในการกำกับมาเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวสรุปได้ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรอบนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ



ภาพที่ 25 กรอบนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ

ส่วนที่ 2 ทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ



ภาพที่ 26 ทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในกำกับ

โดยทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจนั้น รัฐวิสาหกิจมีบทบาทและภารกิจที่หลากหลายในการดำเนินการเพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้พิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นอกจากนี้ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุน ของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการ และสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) 6 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้ แผนพัฒนาวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางให้รัฐวิสาหกิจแต่ละสาขาสามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมถึงแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับหมุดหมายต่าง ๆ ภายใต้ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

รพส. ได้นำประเด็นการพัฒนาหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน มาวิเคราะห์ประกอบและใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี รายละเอียดดังนี้

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ข้อ 5 การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์

- การมีศูนย์ราชการและอาคารของรัฐ เป็นต้นแบบอาคารประหยัดพลังงาน (Smart Building) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วแก่ประชาชน โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้

แนวทางการพัฒนา

- การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายหลัก

- การพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ ตามแผน
- การจัดทำแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ และการวัดผลการดำเนินงานตามแผน

โครงการ/แผนงานและเป้าหมาย

- โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (โซนซี) : การส่งมอบโครงการและรับรู้รายได้ภายในปี 2567

● ความเชื่อมโยงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ต่อการจัดการความรู้

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570 เป็นกรอบสำคัญในการยกระดับการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยการจัดการความรู้มี บทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการรวบรวม ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้ ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การให้บริการประชาชน และการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สำหรับ ธพส. การจัดการความรู้ช่วยสร้างระบบการเรียนรู้ภายในองค์กร ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้สอดคล้องกับหมุดหมายที่ 13 “ภาครัฐที่ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน”

7) นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 7 กันยายน 2568)

นายอนุทิน ชาญวีรกูล นายกรัฐมนตรี แถลงภายหลังรับสนองพระบรมราชโองการ จะเร่งแก้ไข ปัญหา 4 ด้าน ที่เป็นภัยคุกคามและส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน คือ

1. ปัญหาเศรษฐกิจ รัฐบาลจะดำเนินมาตรการ ลดรายจ่าย ค่าครองชีพ ค่าพลังงาน ค่าเดินทาง ขนส่ง ให้แก่ประชาชน แก้ปัญหาหนี้สินให้แก่เกษตรกร และผู้มีรายได้น้อย สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน และชุมชน ท้องถิ่นซึ่งเป็นฐานรากของสังคมไทย
2. ปัญหาความมั่นคง รัฐบาลจะดำเนินมาตรการแก้ปัญหากรณีพิพาทระหว่างไทย-กัมพูชาด้วย แนวทางสันติภาพ ลดการสูญเสียของประชาชน โดยยึดหลักการประเทศไทยต้องไม่เสียดินแดน และคนไทยต้องไม่ เสียประโยชน์ การชดเชยให้กับประชาชนผู้ประสบภัย ต้องได้รับอย่างรวดเร็วและครอบคลุมทุกหลังคาเรือน
3. ปัญหาภัยธรรมชาติ รัฐบาลจะจัดทำระบบเตือนภัย ระบบป้องกันภัย ระบบการเยียวยาฟื้นฟู และระบบการชดเชยค่าเสียหายให้แก่ประชาชนผู้ประสบภัย อย่างรวดเร็ว ทันทั่วถึง สมเหตุสมผล และเป็นธรรม
4. ปัญหาภัยสังคม รัฐบาลจะปราบปรามขบวนการค้ายาเสพติด ค้ามนุษย์ สแกมเมอร์ การพนัน และการพนันออนไลน์อย่างจริงจัง โดยสร้างความร่วมมือกับเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ เพื่อกำจัดภัยสังคมทุก รูปแบบ

8) นโยบายคณะรัฐมนตรี นายอนุทิน ชาญวีรกูล (ณ วันที่ 29 กันยายน 2568)

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของประเทศ โดยมุ่งสร้างความเชื่อมั่นและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

• ด้านเศรษฐกิจ

1. **สร้างรายได้ ลดรายจ่าย** โดยลดภาระค่าครองชีพ เช่น ค่าพลังงาน ค่าน้ำดื่มสะอาด ค่าโดยสาร และค่าผ่านทาง ส่งเสริมโครงการคนละครึ่ง ควบคุมราคาสินค้าเกษตร สนับสนุนรายย่อย เกษตรกร และชุมชนผ่านความร่วมมือทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาทักษะ (Reskill/Upskill) เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างรายได้ให้ประชาชน ตลอดจนส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ในครัวเรือนและภาคเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้และรองรับความต้องการพลังงานสีเขียว

2. **แก้ไขปัญหาหนี้สินและเพิ่มสภาพคล่อง** โดยช่วยเหลือหนี้ภาคประชาชนรายละไม่เกิน 100,000 บาท และสนับสนุนสภาพคล่องแก่ผู้ประกอบการและ SMEs รายละไม่เกิน 1,000,000 บาท พร้อมพัฒนาระบบเข้าถึงแหล่งเงินทุน ส่งเสริมความรู้ด้านการเงิน นวัตกรรม และเทคโนโลยี ตลอดจนสร้างโอกาสทางธุรกิจผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐและภาคธุรกิจขนาดใหญ่

3. **เพิ่มโอกาสการออมของประชาชนรายย่อย** โดยเปิดให้ประชาชนเข้าถึงการซื้อพันธบัตรรัฐบาลได้สะดวก เพื่อสร้างรายได้จากดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น และพัฒนาสลากเพื่อการออม โดยกันเงินบางส่วนจากผู้ที่ไม่ถูกรางวัลให้เป็นเงินออม

4. **ฟื้นความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว** โดยมุ่งเน้นความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว ปรามปรามการฉ้อโกงและการหลอกลวง ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยเฉพาะเมืองรอง รวมถึงจูงใจให้ภาคเอกชนปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวผ่านกลไกทางภาษี และดึงดูดชาวต่างชาติพำนักระยะยาว เพื่อเพิ่มการใช้จ่ายต่อหัวในประเทศ

5. **เร่งแก้ไขปัญหาผลกระทบจากสงครามการค้า** โดยจัดตั้งทีมไทยแลนด์เพื่อขยายตลาดส่งออกใหม่ ผลักดันการเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และดูแลผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการภาษีของสหรัฐฯ รวมถึงป้องกันการสวมสิทธิ์ถิ่นกำเนิดสินค้า และการทุ่มตลาด ส่งเสริมการใช้สินค้าและชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ กำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรม ควบคุมการนำเข้าสินค้าเกษตรที่ก่อให้เกิด PM2.5 รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมการลงทุนที่ทันสมัยและเอื้อต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต และส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนระหว่างนักลงทุนต่างชาติและผู้ประกอบการไทย เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

• ด้านความมั่นคง

6. **เร่งแก้ไขปัญหากรณีพิพาทระหว่างไทยและกัมพูชาด้วยแนวทางสันติภาพ** เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยบริเวณชายแดนและคุ้มครองอธิปไตยของไทยตามหลักสากล โดยดำเนินการผ่านกลไกการเจรจาทางการทูตควบคู่กับการป้องกันประเทศ ตลอดจนทำประขามติในการพิชารณายกเลิกบันทึกความเข้าใจ (MoU) ระหว่างไทย-กัมพูชา และดำเนินนโยบายต่างประเทศเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสถานะของไทยในเวทีระหว่างประเทศ

7. **เร่งแก้ไขปัญหในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้** โดยเร่งปรับแนวทางการดำเนินงานให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ทั้งด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนอย่างยั่งยืน

- **ด้านสังคม**

8. **ปราบปรามการพนันผิดกฎหมายทุกรูปแบบอย่างจริงจัง** ไม่สนับสนุนให้มีการประกอบธุรกิจการพนันทุกชนิดให้เป็นธุรกิจที่ถูกกฎหมาย ไม่สนับสนุนเอนเทอร์เทนเมนต์คอมเพล็กซ์ที่มีธุรกิจการพนัน รวมถึงการพนันที่แฝงมาในรูปของกีฬา อาทิ โป๊กเกอร์ และจะดำเนินการแก้ไขพระราชบัญญัติการพนันและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง เพื่อควบคุมและลดการอนุญาตการเล่นการพนันให้ได้มากที่สุด

9. **รักษาหลักนิติธรรมอย่างเคร่งครัด** โดยถือว่าการกระทำของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ละเว้นการบังคับใช้กฎหมายในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การพนัน บ่อนออนไลน์ อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การเผยแพร่ข่าวปลอม และการหลอกลวงประชาชน เป็นความผิดวินัยร้ายแรง และต้องดำเนินคดีอาญาอย่างเด็ดขาด รวมถึงการนำกฎหมายและเจ้าหน้าที่ของรัฐไปใช้ประโยชน์ทางการเมือง

10. **ขจัดทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเด็ดขาดและจริงจัง** โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นของประชาชนและนานาชาติ

11. **พิทักษ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น** โดยดำเนินการมาตรการป้องกันและจัดการบ่อนทำลายพระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น โดยในส่วนของพระพุทธศาสนา รัฐบาลจะดำเนินการโดยพระสังฆราชานุมัติด้วยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม

- **ด้านภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

12. **เร่งติดตั้งเครื่องมือเตือนภัยและพัฒนาเครือข่ายการเตือนภัยพิบัติ** โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมทั้งดำเนินการเยียวยาและฟื้นฟูผู้ประสบภัยอย่างเร่งด่วน และส่งเสริมการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยเน้นการจัดการพื้นที่ป่าและน้ำอย่างเป็นระบบ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

13. **ผลักดันสังคมคาร์บอนต่ำ** มุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี พ.ศ. 2593 โดยส่งเสริมพลังงานสะอาด ยานยนต์ไฟฟ้า เกษตรกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการเผา ในภาคเกษตร เร่งจัดตั้งตลาดคาร์บอนเครดิต และผลักดันกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมให้มีผลบังคับใช้โดยเร็ว

- **ด้านการบริหารภาครัฐ การปฏิรูปกฎหมาย**

14. **เร่งรัดการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล** พร้อมผลักดันการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ เพื่อยกระดับการบริหารให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อภาคธุรกิจและประชาชน รวมถึงสามารถรองรับการบริหารราชการแบบจำลองเสมือนจริง (Sandbox) และการจัดการวิกฤตอย่างเป็นระบบ

15. **เร่งรัดการปฏิรูปกฎหมาย กฎระเบียบ** โดยยกเลิกกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคหรือไม่จำเป็นต่อประชาชนและภาคธุรกิจ พร้อมริเริ่มกฎหมายด้านเศรษฐกิจแพลตฟอร์มดิจิทัลและธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และจัดตั้งคณะทำงานติดตามผลตามนโยบายรัฐบาล

- **ความเชื่อมโยงนโยบายคณะรัฐมนตรี นายอนุทิน ชาญวีรกูล ต่อการจัดการความรู้**

นโยบายคณะรัฐมนตรีของนายอนุทิน ชาญวีรกูล เน้นการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างของประเทศ ด้วยข้อมูลจริง ความโปร่งใส และการดำเนินงานที่ตอบสนองประชาชนอย่างรวดเร็ว ซึ่งทำให้ “การจัดการความรู้” กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายให้เกิดผล ทั้งการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ หนี้สิน ภัยพิบัติ ความมั่นคง และภัยสังคม ล้วนต้องอาศัยฐานข้อมูลที่ถูกต้อง การวิเคราะห์สถานการณ์ และการสังเคราะห์บทเรียนเพื่อใช้ในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายด้านรัฐบาลดิจิทัล การเปิดเผยข้อมูล การปฏิรูปกฎหมาย และการต่อต้านทุจริต ยังช่วยเสริมให้ระบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานรัฐ เช่น ธพส. ต้องมีความเป็นระบบ ทันสมัย ตรวจสอบได้ และเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดองค์กรที่ใช้ความรู้ในการปรับปรุงบริการและบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

- **9) นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง**

นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัดที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ “อุตสาหกรรมด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยมีลักษณะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีเอกชนในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก โดยทิศทางในปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาควบคู่กับการใช้นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการลงทุนในอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีขนาดใหญ่ จึงควรพิจารณาแนวทางการให้ภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินโครงการอีกทางหนึ่ง เพื่อสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพและดิจิทัลให้เอื้อต่อการประกอบกิจกรรมอุตสาหกรรมและการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม” ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1) การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง 2) การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง 4) การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม 5) การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม และ 6) การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงาน อย่างมีธรรมาภิบาลและมีอาชีพเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพย์สินภาครัฐ การใช้ที่ราชพัสดุเพื่อสนับสนุนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและคลัสเตอร์การพิจารณามาตรการรองรับสังคมผู้สูงอายุ การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) โดยการใช้มาตรการทางการเงินการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม”

- **ความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ต่อการจัดการความรู้**

นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังมุ่งยกระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ การสนับสนุนเขตเศรษฐกิจพิเศษ และการผลักดันเศรษฐกิจสีเขียว ซึ่งล้วนต้องอาศัยระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ทันสมัย และใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ การจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ การวิเคราะห์ความคุ้มค่า การบริหารที่ราชพัสดุ และแนวปฏิบัติด้านการคลังสีเขียว เพื่อนำไปใช้กำหนดนโยบาย วางแผนการลงทุน และพัฒนาการบริหารงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกระทรวงการคลัง รวมถึงช่วยพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เป็นองค์กรที่ใช้ความรู้ในการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

10) ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน” โดยกรมธนารักษ์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (2) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อประโยชน์เชิงสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และ (3) การบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูง จากประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ธพส. จึงได้พิจารณาแนวทางการดำเนินงานภารกิจด้านที่ราชพัสดุระยะ 20 ปี ของกรมธนารักษ์มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ธพส. ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม

● ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 – 2570) ต่อการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ที่มุ่งบริหารทรัพย์สินของแผ่นดินเพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ต้องอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นระบบในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้สามารถรวบรวมองค์ความรู้เฉพาะด้าน สังเคราะห์บทเรียนจากการพัฒนาโครงการ และถ่ายทอดความรู้สู่บุคลากร เพื่อยกระดับสมรรถนะในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดคุณค่าสูงสุด สอดคล้องกับเป้าหมายของกรมธนารักษ์ในการบริหารทรัพย์สินอย่างสมดุลและยั่งยืน

11) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) มีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1 จะสร้างให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ซึ่งการเข้าถึงบริการจะสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลาอย่างมีคุณภาพด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรค ในการเข้าถึงบริการดิจิทัลอีกต่อไปในอนาคตโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า ประปาที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุง แนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูลและมีความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้าย เมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อมและพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้องรวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐเพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม บริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตภาพการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจและกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไป เป็นอีกเรื่องที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 6 นี้มุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัยและความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์นี้จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber security)

● ความเชื่อมโยงนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) ต่อการจัดการความรู้

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยกย่องให้การจัดการความรู้ต้องปรับตัวไปสู่ระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างเต็มรูปแบบ เพราะเป้าหมายสำคัญของแผนคือการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การพัฒนารัฐบาลดิจิทัล และการสร้างสังคมที่เข้าถึงข้อมูลอย่างทั่วถึง จึงทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นพื้นฐานสำคัญในการรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ใน

รูปแบบที่รวดเร็ว ถูกต้อง และโปร่งใส สำหรับ ธพส. แผนดังกล่าวช่วยผลักดันให้องค์กรต้องพัฒนาเครื่องมือดิจิทัลเพื่อใช้จัดเก็บองค์ความรู้ เพิ่มการเข้าถึงข้อมูล สนับสนุนการทำงานแบบมีข้อมูลรองรับ และเสริมทักษะดิจิทัลของบุคลากรเพื่อยกระดับคุณภาพการตัดสินใจและการบริการ จึงถือได้ว่าการจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล

12) นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)

นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฉบับสมบูรณ์นี้ได้กำหนดวิสัยทัศน์การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ คือ “บริการที่สำคัญของประเทศไทยมีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคม” โดยมุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถ (บุคลากร องค์ความรู้ และเทคโนโลยี) (Capacity), การบูรณาการความร่วมมือเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือทางไซเบอร์และฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ (Partnership), สร้างบริการภาครัฐและโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และฟื้นคืนสู่สภาวะปกติได้ (Resilience), สร้างศักยภาพของหน่วยงานระดับชาติให้มีคุณภาพและมาตรฐาน (Standard) โดย ธพส. ต้องนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

● ความเชื่อมโยงนโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570) ต่อการจัดการความรู้

นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เป็นกรอบสำคัญที่ยกระดับบทบาทของการจัดการความรู้ให้รองรับการพัฒนาขีดความสามารถด้านบุคลากร องค์ความรู้ และการจัดการข้อมูลที่ปลอดภัยมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง การถ่ายทอดบทเรียน การสร้างความตระหนักรู้ และการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทั้งนี้ ในการดำเนินงานของ ธพส. นโยบายดังกล่าวทำหน้าที่เป็นทิศทางสำคัญในการพัฒนาและบริหารองค์ความรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การยกระดับทักษะบุคลากร การจัดเก็บองค์ความรู้ในคลังข้อมูลที่มีมาตรฐาน ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อประเมินความเสี่ยงและฟื้นฟูระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารอสังหาริมทรัพย์ของรัฐดำเนินไปอย่างมั่นคง ปลอดภัย และสอดคล้องกับมาตรฐานระดับประเทศ

13) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 - 2570)

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 ให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป และให้คณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) พิจารณากำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2570

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการบริหารฯ จึงจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570 เพื่อใช้เป็นกรอบการทำงานสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในการร่วมขับเคลื่อนวาระแห่งชาตินี้ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วและยั่งยืน

ที่ผ่านมาประเทศไทยใช้ทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งผลของการพัฒนาดังกล่าวต้องแลกด้วยความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและการลดลงของความหลากหลายทางชีวภาพ เกิดของเหลือทิ้งที่สร้างมลพิษ ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาสุขภาพ จึงต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อแก้ปัญหา ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในลักษณะ “ทำมากได้น้อย” เนื่องจากไม่สามารถสร้างมูลค่าให้กับทรัพยากรได้เต็มศักยภาพ เกิดการพัฒนาแบบกระจุกตัว ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ มาก เศรษฐกิจต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอก ได้รับผลกระทบสูงจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก นอกจากนี้ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยเพียงร้อยละ 3 ต่อปีด้วยอัตราการเติบโตดังกล่าว ไม่เพียงพอในการนำพาประเทศไทยให้ก้าวข้าม “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยอาศัยฐานความเข้มแข็งของประเทศอันประกอบด้วย ความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของสินค้าและบริการมูลค่าสูง ที่ยกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ช่วยทลายข้อจำกัด ให้เกิดการก้าวกระโดดของการพัฒนาต่อยอด สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน กระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งแบบทั่วถึง (Inclusive Growth) รวมถึงการรักษาฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้สมดุล ด้วยการใช้โมเดลเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า “โมเดลเศรษฐกิจ BCG” ซึ่งเป็นการพัฒนา 3 เศรษฐกิจ คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนประเทศไทยอย่างสมดุล เป็นธรรม และยั่งยืน ทั้งนี้ โมเดลเศรษฐกิจ BCG มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และสอดคล้องกับหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมด้วยกลไกตุลาคี (Quadruple Helix)

● ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 – 2570) ต่อการจัดการความรู้

แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG เป็นกรอบสำคัญที่ยกระดับบทบาทของการจัดการความรู้ ให้เป็นฐานรองรับการพัฒนาที่เน้นวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการสร้างคุณค่าจากทรัพยากรอย่างยั่งยืน เนื่องจากโมเดล BCG ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลเชิงลึก องค์ความรู้ด้านทรัพยากรชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เทคโนโลยีสีเขียว และแนวปฏิบัติตามหลัก SEP เพื่อสร้างการเติบโตอย่างสมดุล การจัดการความรู้จึงต้องมีระบบรองรับการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ และถ่ายทอดองค์ความรู้เหล่านั้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้พัฒนางานด้านอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนตามโมเดล BCG

14) ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC)

1. ธพส. ควรมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ธพส. ที่เป็นแนวโน้มในอนาคต เช่น การบริหารจัดการอาคารที่รองรับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) หรือโครงการที่สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งจะสามารถสนับสนุนให้ ธพส. มีรายได้ที่ยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตามผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีการศึกษาในเรื่งดังกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อให้มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอนาคต

2. ธพส. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยควรนำเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม มาปรับใช้ทั้งการให้บริการและการดำเนินงานในองค์กร รวมถึงควรมีการวัดผล ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ดังกล่าวให้มีความท้าทายตรงกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตลอดจนมีการนำผลจากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำนวัตกรรม และจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ดังกล่าวลงระบบดิจิทัล

สคร. มีความเห็นเพิ่มเติม สรุปได้ ดังนี้

1. ในปี 2567 ธพส. มีการปรับปรุงงบประมาณหลายครั้ง โดยเฉพาะศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 พื้นที่โซนซี ซึ่งเป็นรายงานเดิม แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการวางแผนการลงทุน และอาจส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น คณะกรรมการ ธพส. ควรกำกับดูแลการวางแผนการลงทุนประจำปีของ ธพส. ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ธพส. ควรพิจารณานำข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ไปปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

● ความเชื่อมโยงประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) ต่อการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะของ SubPAC ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ธพส. จำเป็นต้องใช้ “การจัดการความรู้” เป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจใหม่และการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจยุคดิจิทัล ประเด็นที่เน้นเรื่องการศึกษาธุรกิจสมัยใหม่ เช่น โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การบริการอาคารอัจฉริยะ รวมถึงข้อสังเกตด้านประสิทธิภาพการวางแผนลงทุน ล้วนสะท้อนว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ต้องตั้งอยู่บนฐานความรู้ที่มีความถูกต้อง ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่าย ขณะเดียวกัน SubPAC ยังเน้นให้ ธพส. นำผลวิเคราะห์ ผลการติดตาม และผลการประเมินผลลัพธ์กลับมาใช้เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจของระบบการจัดการความรู้ ที่ต้องสามารถรวบรวม วิเคราะห์ สกัดบทเรียน และถ่ายทอดองค์ความรู้สู่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลยังสะท้อนว่าระบบจัดการความรู้ของ ธพส. ต้องพัฒนาไปสู่รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น เพื่อรองรับการจัดเก็บความรู้ การค้นคืนข้อมูล และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและโปร่งใส โดยทุกองค์ประกอบล้วนมุ่งให้การจัดการความรู้เป็นฐานสนับสนุนคุณภาพการวางแผน การบริหารโครงการ และการดำเนินงานของ ธพส. ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 27 แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนงานหน่วยงานกำกับดูแล กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)

1) Smart Building: มาตรฐานของอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)

มาตรฐาน DGNB โดยหน่วยงานสภาอาคารยั่งยืนของเยอรมัน (German Sustainable Building Council – DGNB) ถือเป็นมาตรฐานอาคารระดับโลก โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ผลการรับรองเป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือเพื่อแสดงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบอาคารและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมเป็นทั้งแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อให้สามารถสร้างอาคารที่ดีขึ้น มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใสและเป็นกลาง เป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจและการสร้างตามมาตรฐานระบบนิเวศ โดยการประเมินจะขึ้นอยู่กับการใช้งานและประเภทของอาคาร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ของพื้นที่โซนเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านวัฒนธรรม และกระบวนการจัดการอาคารด้วยเทคโนโลยี มาตรฐาน DGNB เป็นการประเมินแบบอาคารทั้งอาคารเก่าและใหม่ โดยประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของอาคารและบริเวณโดยรอบ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีการตรวจมาตรฐาน DGNB ตามวิธีการประเมินผลที่เหมือนกันภายใต้แนวคิดการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาคาร นอกจากนี้ยังมีการทำข้อเสนอแนะช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงตัวแบบอาคารให้ตรงกับประเภทของแต่ละอาคารหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกันอีกด้วย

เกณฑ์การตัดสินระดับการรับรองอาคาร

Total- Performance Index	Minimum Performance Index	Awards	
from 35 %	— %	Bronze*	
from 50 %	35 %	Silver	
from 65 %	50 %	Gold	
from 80 %	65 %	Platinum	

*This award is valid only for existing buildings

ภาพที่ 28 เกณฑ์การตัดสินระดับการรับรองอาคาร

เกณฑ์การตัดสินแต่ละประเภทอาคารจะมีการแบ่งระดับรางวัลที่ต่างกันออกไปด้วยข้อกำหนดบางอย่าง ซึ่งมีน้ำหนักคะแนนแตกต่างกันมี 6 หัวข้อ ใช้วิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก การรับรองระดับ Platinum เป็นรางวัลสูงสุด และการรับรองระดับ Bronze เป็นระดับต่ำสุด การตัดสินระดับการรับรองอาคารใช้ดัชนีประสิทธิภาพของอาคารโดยรวมเป็นเกณฑ์ประเมิน ถ้าอาคารได้คะแนนน้อยกว่า 35% แต่ผ่านเกณฑ์ประสิทธิภาพขั้นต่ำทั้งหมดจะได้รับใบรับรอง DGNB ระดับ Bronze ซึ่งเป็นใบรับรองระดับต่ำสุด ดัชนีประสิทธิภาพโดยรวมมีค่าตั้งแต่ 35% ถึง 50% อาคารจะได้รับใบรับรอง DGNB ระดับ Silver ดัชนีประสิทธิภาพโดยรวมมีค่าตั้งแต่ 50% ถึง 65% จะได้รับใบรับรอง DGNB ระดับ Gold และดัชนีประสิทธิภาพโดยรวมมีค่าตั้งแต่ 65% ถึง 80% จะได้รับใบรับรอง DGNB ระดับ Platinum

● ความเชื่อมโยง Smart Building : มาตรฐานของอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) ต่อการจัดการความรู้

มาตรฐาน DGNB ทำให้การจัดการความรู้ต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการออกแบบก่อสร้าง และบริหารอาคารตามเกณฑ์ความยั่งยืนระดับสากล โดยองค์กรต้องสร้างคลังความรู้ด้านมาตรฐานอาคารเขียว เทคโนโลยีอาคารอัจฉริยะ การบริหารพลังงาน และการวัดประสิทธิภาพอาคาร รวมถึงเก็บองค์ความรู้จากการตรวจประเมินการปรับปรุงอาคาร และบทเรียนจากการดำเนินงาน เพื่อนำไปใช้ยกระดับกระบวนการบริหารจัดการอาคารให้มีคุณภาพ โปร่งใส และมีมาตรฐานตามแนวทาง DGNB อันเป็นฐานสำคัญต่อการวางแผน พัฒนา และพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาว

2) เมืองอัจฉริยะ (Smart City)

เมืองอัจฉริยะ หมายความว่า เมืองที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย และชาญฉลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการและการบริหารจัดการเมือง ลดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรของเมืองและประชากรเป้าหมาย โดยเน้นการออกแบบที่ดี และการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจและภาคประชาชนในการพัฒนาเมือง ภายใต้แนวความคิดการพัฒนาเมืองน่าอยู่ เมืองทันสมัย ให้ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 29 การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ 7 ด้าน

ลักษณะของการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ 7 ด้าน

1. สิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ (Smart Environment) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและติดตามเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมและสภาวะแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดการน้ำ การดูแลสภาพอากาศ การเฝ้าระวังภัยพิบัติตลอดจนเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
2. การเดินทางและขนส่งอัจฉริยะ (Smart Mobility) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มความสะดวก ประสิทธิภาพ และความปลอดภัยในการเดินทางและขนส่ง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
3. การดำรงชีวิตอัจฉริยะ (Smart Living) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นให้บริการที่อำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิต เช่น การบริการด้านสุขภาพให้ประชาชนมีสุขภาพและสุขภาวะที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุ การเพิ่มความปลอดภัยของประชาชนด้วยการเฝ้าระวังภัยจากอาชญากรรม ไปจนถึงการส่งเสริมให้เกิดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการดำรงชีวิตที่เหมาะสม
4. พลเมืองอัจฉริยะ (Smart People) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นพัฒนาพลเมืองให้มีความรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและการดำรงชีวิต สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ในระบบ รวมถึงการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันด้วยความหลากหลายทางสังคม
5. พลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของเมืองหรือใช้พลังงานทางเลือกอันเป็นพลังงานสะอาด (Renewable Energy) เช่น เชื้อเพลิงชีวมวลไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน และไฟฟ้าจากพลังงานอื่น ๆ เป็นต้น
6. เศรษฐกิจอัจฉริยะ (Smart Economy) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สร้างให้เกิดความเชื่อมโยงและความร่วมมือทางธุรกิจ และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนธุรกิจ (เช่น เมืองเกษตรอัจฉริยะ เมืองท่องเที่ยวอัจฉริยะ เป็นต้น)
7. การบริหารภาครัฐอัจฉริยะ (Smart Governance) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบบริการเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการภาครัฐสะดวก รวดเร็ว เพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงการเปิดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้

• ความเชื่อมโยงเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ต่อการจัดการความรู้

แนวคิดเมืองอัจฉริยะผลักดันให้การจัดการความรู้ต้องเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และรองรับการประสานงานระหว่างภาครัฐ เอกชน ประชาชน และเทคโนโลยีขั้นสูง การพัฒนาเมืองทั้ง 7 มิติ จำเป็นต้องอาศัยฐานความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม การขนส่ง สุขภาพ พลังงาน เศรษฐกิจ และธรรมาภิบาล โดยต้องมีการรวบรวม วิเคราะห์ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามหน่วยงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการถ่ายทอดบทเรียนจากการใช้โซลูชันดิจิทัล การบริหารข้อมูลขนาดใหญ่ และการจัดการบริการอัจฉริยะ เพื่อนำความรู้นี้มาใช้ยกระดับคุณภาพชีวิต ความปลอดภัย ความยั่งยืน และประสิทธิภาพของเมืองอย่างต่อเนื่อง

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental: E)

1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากลเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 244 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่

(1) มิติด้านสังคม (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5

(2) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสภาพภูมิอากาศ เพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15

(3) มิติด้านเศรษฐกิจ (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11

(4) มิติด้านสันติภาพและสถาบัน (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติมีสังคมที่สงบสุขและไม่แบ่งแยก : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16

(5) มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17



ภาพที่ 30 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

- เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่
- เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร และยกระดับโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันการมีสุขภาพที่ดี และการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกคนในทุกช่วงวัย
- เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- เป้าหมายที่ 5 บรรลุความเสมอภาคระหว่างเพศ และเพิ่มบทบาทของสตรีและเด็กหญิงทุกคน
- เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันเรื่องน้ำและการสุขาภิบาล ให้มีการจัดการอย่างยั่งยืนและมีสภาพพร้อมใช้สำหรับทุกคน
- เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ในราคาที่สามารถซื้อหาได้ เชื่อถือได้และยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ และมีผลิตภาพ และการมีงานที่เหมาะสมที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
- เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม
- เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ
- เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ มีความครอบคลุม ปลอดภัย ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
- เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ปันปัน และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
- เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ
- เป้าหมายที่ 17 เสริมความแข็งแกร่งให้แก่กลไกการดำเนินงาน และฟื้นฟูหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ธพส. ได้นำแนวทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ได้แก่ เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่และมีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม และเป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

● ความเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ต่อการจัดการความรู้

SDGs เป็นกรอบสากลที่กำหนดทิศทางการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทำให้การจัดการความรู้ต้องมุ่งสู่การรวบรวม วิเคราะห์ และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการพัฒนาคนอย่างทั่วถึง ตามเป้าหมายที่ 8, 9 และ 12 ที่ ธพส. นำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้า การจัดการความรู้จึงต้องรองรับข้อมูลเชิงเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม พร้อมสร้างกลไกที่ช่วยให้อุบลฯ เข้าใจแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ KM มีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพองค์กรและสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนตามกรอบ SDGs

2) แนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG)

ESG เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งย่อมาจาก Environment, Social, และ Governance ปัจจุบัน ESG ได้รับความนิยมจากนักลงทุนทั่วโลกในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่นักลงทุนใช้ประกอบการพิจารณาลงทุน โดยจะให้ความสำคัญกับการทำธุรกิจ ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ 3 ด้านหลัก คือ สิ่งแวดล้อม สังคม การกำกับดูแล โดย Environment เป็นหลักเกณฑ์ที่คำนึงถึงในด้านความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม Social เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้วัดว่าบริษัทมีการจัดการความสัมพันธ์และมีการสื่อสารกับลูกค้า Suppliers ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างไร และ Governance เป็นหลักการที่ใช้วัดว่าบริษัทมีการจัดการบริการความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแลอย่างไร เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้แนวคิด ESG ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ธุรกิจด้วยการสะท้อนบทบาทความรับผิดชอบต่อธุรกิจที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำเสนอ ผลการดำเนินงานในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ธพส. ได้นำแนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance : ESG) มาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ



ภาพที่ 31 Environment Social Governance : ESG

• ความเชื่อมโยงแนวทางการประกอบธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Environment Social Governance: ESG) ต่อการจัดการความรู้

แนวคิด ESG เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ของ ธพส. ในฐานะแนวทางที่ทำให้ระบบการจัดการความรู้ ต้องสนับสนุนการดำเนินงานอย่างยั่งยืน โปร่งใส และรับผิดชอบต่อมากขึ้น โดยมีมิติด้านสิ่งแวดล้อม ผลักดันให้มีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานอาคารเขียว การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ส่วนมิติสังคมทำให้การจัดการความรู้ต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านการมีส่วนร่วม การบริการประชาชน และความปลอดภัยของผู้ใช้อาคาร ขณะที่มิติกำกับดูแลเน้นการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ตรวจสอบได้ และสอดคล้องหลักธรรมาภิบาล การบูรณาการ ESG ภายในองค์กรจึงทำให้การจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ยั่งยืน ยกระดับคุณภาพงาน และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

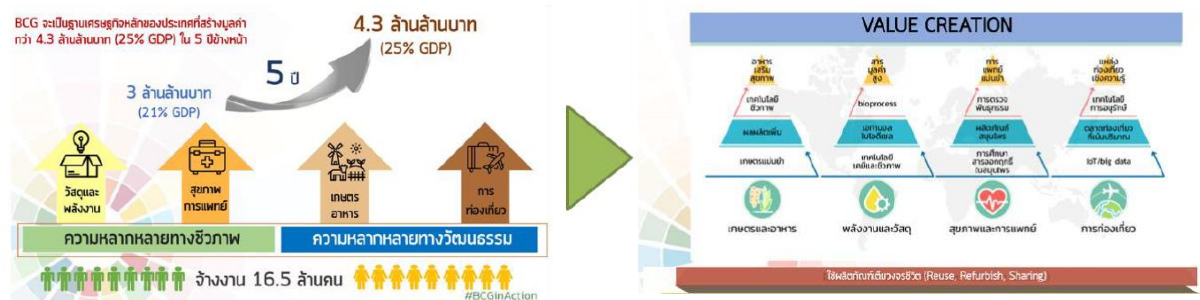
3) BCG Model

BCG Model เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ที่จะพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติ ไปพร้อมกันได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง เชื่อมโยงกับ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้อยู่ภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยเปลี่ยนข้อได้เปรียบที่ไทยมีจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เพื่อให้เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลกเกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน



ภาพที่ 32 BCG Model

เมื่อบูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพและเศรษฐกิจหมุนเวียนเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบจะทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจไทยเป็นเศรษฐกิจสีเขียวที่มีสมบูรณ์ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและรักษาทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมไว้ได้ในระยะยาว ตลอดจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่ยั่งยืน



กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ (B) ครอบคลุมอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve) 4 อุตสาหกรรม ได้แก่ เกษตรและอาหาร พลังงานและเคมีชีวภาพ การแพทย์และสุขภาพ และการท่องเที่ยวซึ่งแต่ละด้านจะมองการพัฒนาในลักษณะของพีระมิด แต่ละพีระมิดจะมีส่วนที่เป็น “ยอดพีระมิด” หมายถึง ผู้ประกอบการที่มีความพร้อมสูง มีกำลังลงทุนในเทคโนโลยี พร้อมรับความเสี่ยง แม้มีจำนวนน้อยแต่สร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง และจะเป็นกำลังสำคัญของเศรษฐกิจไทยในอนาคต “ฐานพีระมิด” หมายถึง ผู้ประกอบการในระบบการผลิตเดิมซึ่งใช้เทคโนโลยีไม่สูง แต่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากและเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) หรือชุมชน สำหรับเศรษฐกิจหมุนเวียน (C) จะเน้นเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าใน 3 เรื่องหลัก คือ การใช้งานผลิตภัณฑ์เต็มวงจร (Reuse, Refurbish, Sharing) การแปรสภาพเพื่อกลับมาใช้ใหม่ (Recycle, Upcycle) และการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต เพื่อให้เกิดของเสียน้อยที่สุด (Zero-Waste) แนวคิดของทั้ง 3 เรื่องนี้สามารถนำไปปรับใช้ได้กับพีระมิดเศรษฐกิจทั้ง 4 ด้าน

● ความเชื่อมโยง BCG Model ต่อการจัดการความรู้

BCG Model ผลักดันให้องค์กรต้องมีระบบการจัดการความรู้ที่รองรับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างคุณค่าจากฐานความรู้ เทคโนโลยี และความยั่งยืน การขับเคลื่อนเศรษฐกิจชีวภาพและเศรษฐกิจหมุนเวียนจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับทรัพยากรชีวภาพ กระบวนการผลิตที่ลดของเสีย และแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม ขณะที่เศรษฐกิจสีเขียวกำหนดให้องค์กรต้องสะสมและใช้ประโยชน์จากความรู้ด้านการจัดการพลังงาน การฟื้นฟูทรัพยากร และการพัฒนาโครงการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ ระบบจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญในการรวบรวม วิเคราะห์ และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม กระบวนการผลิตหมุนเวียน การออกแบบเชิงยั่งยืน ตลอดจนบทเรียนจากโครงการต่าง ๆ เพื่อเสริมพลังการตัดสินใจและสร้างขีดความสามารถใหม่ขององค์กร การทำงานจึงต้องอาศัยคลังความรู้ที่เป็นปัจจุบัน เชื่อมโยงข้อมูลข้ามสาขา และสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตสอดคล้องกับหลักการของ BCG ได้อย่างยั่งยืน

4) การพัฒนาอาคารเขียว (Green building)

ปัจจุบันการออกแบบอาคารเขียว เป็นเรื่องที่มีความสนใจค่อนข้างมากเนื่องจากกระแสการเปลี่ยนสภาพภูมิอากาศของโลก และการคำนึงถึงการประหยัดพลังงานและรักษาสภาพแวดล้อม หลายหน่วยงานหันมาพึ่งพาเกณฑ์อาคารเขียว ซึ่งเป็นเกณฑ์การให้คะแนนความเขียวในการคำนึงถึงการลดใช้พลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของอาคารด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ตั้งและการออกแบบส่งเสริมการลดการใช้รถยนต์ การมีเปิดพื้นที่โล่งที่มีคุณภาพ การไม่สร้างผลกระทบที่ไม่ดีต่อพื้นที่รอบข้าง ทั้งระหว่างการก่อสร้างและเมื่ออาคารเสร็จแล้ว การประหยัดพลังงานและน้ำในอาคาร การใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการคำนึงถึงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมด้านอากาศ แสงสว่างและอุณหภูมิภายในอาคาร

สำหรับเกณฑ์อาคารเขียวของไทย Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability for New Construction and Major Renovation หรือ TREES นั้น เปิดตัวในปี พ.ศ. 2555 และดำเนินการโดยสถาบันอาคารเขียวไทย สำหรับในไทยน่าจะใช้เวลาสักระยะจึงจะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ในปัจจุบันหลายองค์กรในประเทศไทยเริ่มหันมาให้ความสนใจในการทำโครงการที่จะขอรับรองอาคารเขียว บริษัทขนาดใหญ่และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจบางแห่งเริ่มมีประกาศเป็นนโยบายขององค์กรว่าอาคารใหม่จะต้องเป็นอาคารเขียวเท่านั้น การประกวดแบบในหลาย ๆ โครงการมีข้อกำหนดเพิ่มเติมให้ผู้ออกแบบมีที่ปรึกษาอาคารเขียวหรือออกแบบตามแนวทางเกณฑ์อาคารเขียวแนวทางใดแนวทางหนึ่งเพิ่มขึ้น หรือเริ่มมีการปรับปรุงอาคารเดิมให้มีประสิทธิภาพทางด้านพลังงานและการจัดการอาคารให้สนใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้ปัจจุบันเกิดการขาดแคลนบุคลากร ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาในการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคารเหล่านี้ เนื่องจากจะต้องการบุคลากรที่เข้าใจหลากหลายมิติของการออกแบบอาคารเขียวด้านต่าง ๆ ซึ่งจะมีข้อมูลทางเทคนิคค่อนข้างมาก

• ความเชื่อมโยงการพัฒนาอาคารเขียว (Green building) ต่อการจัดการความรู้

การพัฒนาอาคารเขียวผลักดันให้องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งและเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากการออกแบบ ก่อสร้าง และบริหารอาคารตามเกณฑ์อาคารเขียวต้องอาศัยองค์ความรู้เชิงเทคนิคหลายสาขา ทั้งด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม วัสดุ สุขภาวะอาคาร และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความรู้เหล่านี้ต้องได้รับการรวบรวม วิเคราะห์ ถ่ายทอด และอัปเดตอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานและเทคโนโลยี การจัดการความรู้จึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการสะสมความรู้ผู้เชี่ยวชาญ ถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดีจากโครงการจริง และสร้างคลังความรู้ที่ช่วยยกระดับทักษะบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การพัฒนาอาคารเขียวมีความแม่นยำ โปร่งใส และสอดคล้องตามมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น

5) การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals :SDGs) เป็นภารกิจของมนุษยชาติ ซึ่งประเทศสมาชิกสหประชาชาติตกลงร่วมกันที่จะสร้างความยั่งยืนให้แก่โลก ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อภารกิจดังกล่าวด้วยการบรรจุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ และหมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2559 เห็นชอบให้ทุกส่วนราชการขับเคลื่อนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sufficiency Economy Philosophy, SEP for SDGs)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะที่มีหน้าที่กำกับดูแลติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จึงมีมติเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ภาพรวม โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผนดิจิทัลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Digital Economy : DE) ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้มีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากลโดยให้การประเมิน ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพารัฐวิสาหกิจไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีหลักการ แนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ การเพิ่มคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (2) ลดการใช้ทรัพยากร (Resource) และ (3) การลดการปล่อยมลสาร (Emission) หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PAC) ได้มีมติเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2560 เห็นชอบให้กำหนดตัวชี้วัด Eco-efficiency กับรัฐวิสาหกิจนาร่อง สำหรับการประเมินผลประจำปี 2561 และ ต่อมาในคราวประชุมครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2564 และครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2564 ได้ มีมติเห็นชอบการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ของ รัฐวิสาหกิจ ในปี 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อบูรณาการ การพัฒนาที่ยั่งยืนตามนโยบายรัฐบาล โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency เป็นตัวชี้วัดร่วมของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งกำหนดให้ ธพส. เริ่มประเมิน ตัวชี้วัด Eco-efficiency ในปี 2565 เป็นต้นไป

สำหรับการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ดำเนินการวิเคราะห์โดยนำตัวชี้วัด ด้านคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการหารกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยสมการหลักที่ใช้ในการคำนวณ ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ เป็นดังนี้

$\text{ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)} = \frac{\text{คุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product or Service value)}}{\text{ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental impact of a product system)}}$
--

● ความเชื่อมโยงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ต่อการจัดการ ความรู้

การประเมิน Eco-efficiency ทำให้องค์กรต้องพัฒนาระบบจัดการความรู้ที่สามารถรวบรวม วิเคราะห์ และจัดเก็บข้อมูลด้านทรัพยากร การใช้พลังงาน ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และคุณค่าของบริการอย่างเป็นระบบ ความรู้ด้านเทคนิค สิ่งแวดล้อม มาตรฐานสากล และแนวปฏิบัติที่ดีจากโครงการต่าง ๆ จึงถูกนำมาใช้ เพื่อสนับสนุนการคำนวณและการปรับปรุงประสิทธิภาพเชิงนิเวศ ข้อมูลดังกล่าวต้องถูกถ่ายทอดให้บุคลากรเข้าใจ ตรงกัน เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถลดการใช้ทรัพยากรและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างสอดคล้องและ ต่อเนื่อง การจัดการความรู้จึงเป็นฐานสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานด้าน Eco-efficiency เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

6) Carbon Neutrality / Net Zero Emissions

“Carbon Neutrality” หรือ ความเป็นกลางทางคาร์บอน คือ การที่ปริมาณการปล่อยคาร์บอน (CO₂) เข้าสู่ชั้นบรรยากาศเท่ากับปริมาณคาร์บอนที่ถูกดูดซับกลับคืนมาผ่านป่าหรือวิธีการอื่น ส่วน “Net Zero Emissions” หรือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ คือ การที่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีความสมดุลเท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับออกจากชั้นบรรยากาศ ซึ่งในสถานะสมดุลนี้ก็ไม่เพิ่มปริมาณก๊าซเรือนกระจกในบรรยากาศ และหากทุกประเทศทั่วโลกสามารถบรรลุเป้า Net Zero Emissions ได้ แปลว่าสามารถหยุดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกส่วนเกินที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์โลกร้อนได้ ทั้งนี้ Net Zero Emissions คล้ายกับ Carbon Neutrality แต่เป็นมิติที่กว้างกว่าแค่การปล่อยคาร์บอน คือ พิจารณาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งหมดที่ส่งผลให้อุณหภูมิโลกสูงขึ้น (สามตัวหลัก ได้แก่ CO₂ CH₄ และ N₂O) จึงเห็นได้ว่าความเป็นกลางทางคาร์บอนเป็นเป้าหมายเริ่มต้นสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิ เป็นศูนย์ นอกจากนี้ โดยมาก Net Zero Emissions เป็นเป้าหมายที่ตั้งในระดับประเทศ หรือหากเป็นเป้าหมายระดับองค์กรตามคำนิยามที่เห็นพ้องกันต้องมีการปล่อยสุทธิเป็นศูนย์ตลอดทั้งห่วงโซ่การผลิตทั้งต้นน้ำปลายน้ำ จึงเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายกว่าความเป็นกลางทางคาร์บอน

ส่วนการบรรลุเป้าหมาย Net Zero Emissions นั้นโดยมากเป็นเป้าหมายระดับประเทศ และหลังจากความพยายาม “ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกผ่านมาตรการต่าง ๆ ที่สามารถทำได้แล้ว กิจกรรมในบางอุตสาหกรรมก็อาจยังมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอยู่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปล่อยสุทธิเป็นศูนย์ก็ให้ใช้ มาตรการ “กำจัด” ก๊าซเรือนกระจกผ่านกิจกรรมที่สามารถดูดซับก๊าซเรือนกระจกออกจากชั้นบรรยากาศในระยะยาว เช่น การปลูกป่า การปลูกพืชคลุมดินเพิ่มเติมในพื้นที่เกษตรเพื่อเพิ่มการตรึงคาร์บอนในดิน หรือใช้เทคโนโลยีในการดูดคาร์บอนที่ดักจับและกักเก็บโดยตรง

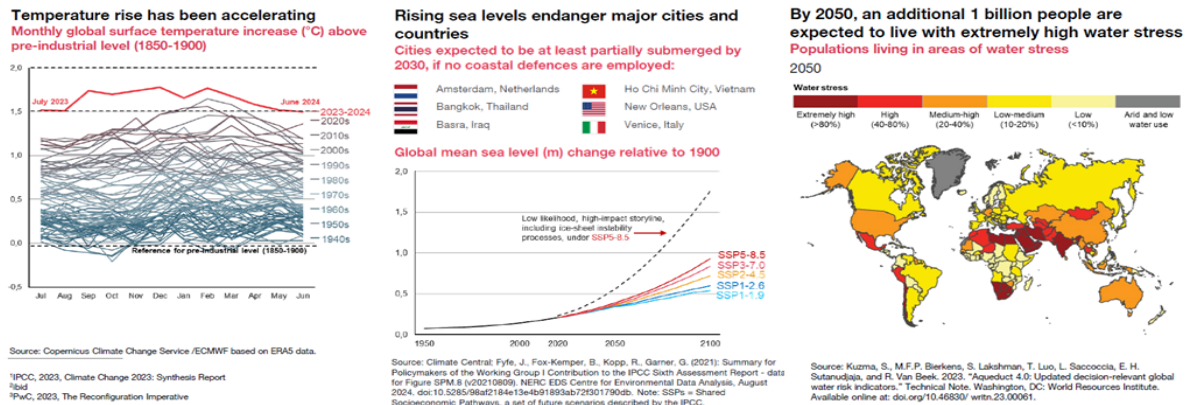
● ความเชื่อมโยง Carbon Neutrality / Net Zero Emissions ต่อการจัดการความรู้

เป้าหมายด้าน Carbon Neutrality และ Net Zero Emissions ทำให้องค์กรต้องยกระดับการจัดการความรู้ให้สามารถรองรับข้อมูลด้านการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้พลังงาน การดูดซับคาร์บอน และเทคโนโลยีลดการปล่อยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ความรู้เชิงเทคนิค เช่น วิธีคำนวณคาร์บอนฟุตพริ้นต์ มาตรฐานสากลด้านการรายงาน การจัดการข้อมูลพลังงาน และแนวทางดูดซับคาร์บอน ต้องถูกจัดเก็บ ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ การบรรลุ Net Zero Emissions จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันจากหลายหน่วยงาน การแลกเปลี่ยน Best Practices และการประมวลบทเรียนเพื่อขยายผลสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการความรู้จึงทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลกลางสนับสนุนการตัดสินใจ และการติดตามผลด้านสิ่งแวดล้อมอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้

7) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศกำลังส่งผลกระทบที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมนุษยชาติทั่วโลกจำเป็นต้องร่วมมือกันเพื่อบรรเทาและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง รวมถึงมีโอกาสที่จะส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนจากอุณหภูมิโลกที่ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและคาดว่าจะสูงขึ้นถึง 1.5 องศาเซลเซียส เหนือระดับก่อนยุค

อุตสาหกรรมในปี 2030 ซึ่งการที่อุณหภูมิโลกมีอัตราการเพิ่มขึ้นในระดับนี้จะทำให้เกิดภัยธรรมชาติที่บ่อยขึ้นและรุนแรงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การหยุดชะงักทางธุรกิจของบริษัทในห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงมีโอกาสทำให้เมืองใหญ่หลายแห่งทั่วโลกถูกน้ำท่วมบางส่วน ความหลากหลายทางชีวภาพลดลง และมีความเสี่ยงที่จะเป็นอันตรายต่อความเพียงพอของอาหารและโภชนาการ และทรัพยากรน้ำ ดังนั้นจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ รัฐบาล องค์กรและผู้บริโภค จะต้องมีการแสดงความรับผิดชอบมากขึ้นสำหรับการปล่อย CO2 และพฤติกรรมที่ไม่ยั่งยืนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผ่านการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย การสร้างแรงจูงใจ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการซื้อ เป็นต้น



ภาพที่ 33 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

ผลกระทบต่อธุรกิจในการรวม

- ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวของธุรกิจ : องค์กรอาจไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากไม่ทำการทบทวนแนวทางการดำเนินงานของตนเองอย่างเป็นระบบ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และบริหารจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาวิธีการทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนมีความยั่งยืน และสร้างความมั่นคงให้กับห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการตามที่สัญญาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความไม่มั่นคงของทรัพยากรและต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น : พลังงาน น้ำ แร่ธาตุหายาก ทราย และวัตถุดิบสำคัญอื่น ๆ กำลังประสบภาวะขาดแคลนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น
- การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน : สภาพอากาศที่รุนแรง อาทิ คลื่นความร้อน น้ำท่วม พายุ และไฟป่า กำลังส่งผลกระทบอย่างหนักต่อสถานที่ผลิตสินค้า คลังสินค้า ทรัพยากร และเส้นทางขนส่งขององค์กร
- การสร้างงานผ่านการลงทุนในเทคโนโลยีด้านสภาพภูมิอากาศ : เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ก่อให้เกิดตำแหน่งงานใหม่จำนวนมากในภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจสีเขียว (Green Transformation) กำลังเปิดโอกาสให้เกิดตำแหน่งงานใหม่ในหลากหลายสาขา แม้ว่าบางตำแหน่งจะยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาและต้องการองค์ความรู้เฉพาะทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ผลกระทบต่อ ธพส.

- **ต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม :** จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ อาจทำให้เกิดความผันผวนของต้นทุนในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินงานก่อสร้างอาคารที่มีมาตรฐานรองรับอาคารสีเขียวที่มีต้นทุนที่สูงขึ้น รวมถึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการพัฒนาและซ่อมแซม

- **ความต้องการด้านเทคโนโลยีสีเขียว :** ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อประเด็น ESG เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงธุรกิจในอุตสาหกรรมอาคารสำนักงานและ Office ให้เช่า ส่งผลให้โอกาสในการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสีเขียวในอาคารสำนักงานภาครัฐเพิ่มมากขึ้น

- **ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)ต่อการจัดการความรู้**

ผลกระทบจาก Climate Change ทำให้องค์กรจำเป็นต้องยกระดับระบบการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม ความเสี่ยง และความยั่งยืนอย่างลึกซึ้งและเป็นระบบมากขึ้น โดยต้องมีการรวบรวม วิเคราะห์ และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการประเมินความเสี่ยงสภาพภูมิอากาศ การจัดการพลังงาน การบริหารทรัพยากรที่ขาดแคลน การปรับตัวของโครงการก่อสร้างต่อสภาพอากาศรุนแรง และมาตรฐานการพัฒนาอาคารเขียว เพื่อให้หน่วยงานภายในมีข้อมูลที่ต้องการในการวางแผน ป้องกันความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ ธพส. พัฒนาโครงการอย่างมีความยืดหยุ่น โปร่งใส และรองรับความคาดหวังจากภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประเด็นด้าน ESG ที่ทวีความสำคัญมากขึ้น

8) Eco-Friendly Design

เป็นการออกแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดย ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับเทรนด์ Eco-Friendly 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. **เทรนด์ Eco-Friendly ธรรมชาติรายล้อมด้วย Biophilic Design** เพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นออกแบบจึงหวนกลับมาที่แนวคิด Biophilic Design หรือการออกแบบบ้านให้สอดคล้องกับความเป็นธรรมชาติ โดยดึงองค์ประกอบอย่างต้นไม้ สายน้ำ สายลม และแสงเงามาดีไซน์เป็นงานสถาปัตยกรรมที่สวยงาม การจัดสรรพื้นที่ปลูกต้นไม้ให้ได้มากที่สุดแม้ในพื้นที่จำกัด เพื่อให้ประโยชน์แก่ผู้อยู่อาศัยทั้งในแง่การใช้งานและอารมณ์ความรู้สึก

2. **เทรนด์ Eco-Friendly การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ** บริษัทอสังหาริมทรัพย์ จึงลงทุนมากขึ้น ด้วยการใช้วัสดุที่มีคุณสมบัติพิเศษ เช่น ผนังเพิ่มชั้นฉนวนป้องกันความร้อน หน้าต่างสะท้อนแสงยูวี หลังคาแบบ Shingle Roof ที่มีคุณสมบัติทนทานต่อแสงแดด ไม่สะสมความร้อน หรือการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ ซึ่งทั้งหมดสามารถลดการใช้พลังงานของอาคารได้ด้วยการศึกษาวิธีประหยัดแอร์

3. **เทรนด์ Eco-Friendly กับนวัตกรรม Smart Home** ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดโซลูชันใหม่ ๆ เพื่อชีวิตสะดวกสบาย Internet of Things เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ทำให้นวัตกรรม Smart Home เกิดขึ้นจริงผ่านระบบ Home Automation โดยทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารเชื่อมโยงกันได้และสามารถควบคุมระยะไกลผ่านแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน ซึ่งกำลังเป็นบรรทัดฐานการก่อสร้างบ้านที่สร้างความยั่งยืน (Sustainability) เนื่องจากช่วยลดปัญหาการเปิดไฟ เปิดแอร์ทิ้งไว้ รวมทั้งสร้างสมดุลการใช้พลังงานอย่างมี

ประสิทธิภาพในแบบ Eco-Friendly เช่น การคำนวณการส่องสว่างของแสงอาทิตย์เพื่อกำหนดการเปิด-ปิด หลอดไฟในบ้านเท่าที่จำเป็น หรือระบบปรับและระบายอากาศ HVAC ที่ช่วยรักษาอุณหภูมิของห้องอย่างเป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4. เทรนด์ Eco-Friendly กับความปลอดภัยและสุขภาวะ เป้าหมายสูงสุดของการออกแบบ และสร้างบ้าน คือ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้อยู่อาศัย การเป็นเช่นนั้นได้ต้องเกิดจากความเข้าใจในความ ต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยเฉพาะเรื่องของความปลอดภัยและความสุขที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการ จัดสรรสภาพแวดล้อมที่ดีในแบบ Eco-Friendly อย่างเช่นการออกแบบแปลนบ้านลักษณะตัว L ทำให้มีหน้าต่าง ได้มากกว่าหนึ่งด้านจึงรับแสงธรรมชาติได้ดีขึ้น ซึ่งต่างทราบกันดีว่าแสงธรรมชาตินั้นมีคุณมหาศาลต่อการดำรงชีวิต หรือการออกแบบฝ้าเพดานสูง Double Space เพื่อการไหลเวียนอากาศที่ดี ลดปัญหากลั่นอับ ไรฝุ่นสะสม จึงสุด ลมหายใจได้

5. เทรนด์ Eco-Friendly ด้วยการจัดภูมิสถาปัตยกรรมเพื่อความยั่งยืน นอกจากพื้นที่ภายในบ้าน แล้วพื้นที่ภายนอกหรือภูมิสถาปัตยกรรมก็ช่วยส่งเสริมเทรนด์ Eco-Friendly โดยเราเห็นได้ชัดจากความพยายามสร้าง พื้นที่สีเขียวในรูปแบบต่าง ๆ ของโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้เป็นมากกว่าแค่สนามหญ้าสวย ๆ ทั้งการจัดสวน แนวตั้งที่เป็นการใช้พื้นที่ให้คุ้มค่าสูงสุด การสร้างแปลงผักสวนครัว ในชุมชนทำให้เกิดการพึ่งพาตนเองพร้อม ๆ กับ มีส่วนช่วยดูแลโลกใบนี้ด้วยการลดการใช้พลังงานด้านการขนส่งและทรัพยากรบางประเภท และการเลือกปลูก พรรณพืชพื้นถิ่นเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลต้นไม้ เป็นต้น

● ความเชื่อมโยง Eco-Friendly Design ต่อการจัดการความรู้

แนวโน้ม Eco-Friendly Design ทำให้การจัดการความรู้ต้องมุ่งรวบรวมและถ่ายทอดองค์ ความรู้ด้านการออกแบบเพื่อความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านวัสดุประหยัดพลังงาน การ ออกแบบเชิงธรรมชาติแบบ Biophilic การจัดการพลังงาน การระบายอากาศ การจัดภูมิสถาปัตยกรรมที่ลดผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม ไปจนถึงมาตรฐานด้านสุขภาวะและความปลอดภัยของผู้อยู่อาศัย เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมี ข้อมูลที่ทันสมัย มีความเข้าใจเชิงเทคนิค และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ภาครัฐได้ตรงตามมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

9) Universal Design (UD)

Universal Design (UD) หรือ อารยสถาปัตย์ คือ การออกแบบสภาพแวดล้อมการบริการต่าง ๆ ให้กับทุกคน ไม่ว่าจะเป็นคนปกติ เด็กเล็ก สตรีมีครรภ์ ผู้สูงอายุ และผู้พิการ เพื่อลดอุปสรรคในการใช้งาน สร้าง ขึ้นเพื่อความเสมอภาคในการเข้าถึงพื้นที่การให้บริการ ออกแบบมาเพื่อเป็นสังคมที่มีคุณภาพ เพื่อให้ทุกคนใช้ บริการกันได้อย่างเท่าเทียม หลักการสำคัญก็คือ “เข้าถึงง่าย สะดวก ปลอดภัย ทัวถึง และเท่าเทียม”

หลัก 7 ประการของ Universal Design

Universal Design เป็นแนวความคิดสากลที่องค์การสหประชาชาติได้พยายามเผยแพร่และ ส่งเสริมตลอดมาจากแนวความคิดเดิมเพื่อให้ผู้พิการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตในอาคารและ สิ่งแวดล้อมนั่นเอง ซึ่งในที่สุดก็เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหลักการของ Universal Design ซึ่งประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่

1. ใช้งานได้อย่างเท่าเทียมกัน (Fairness) : ออกแบบมาเพื่อการใช้งานได้กับทุกคนทุกกลุ่ม เช่น อ่างล้างมือสองระดับในห้างสรรพสินค้าเพื่อให้บริการได้ทั้งผู้ใหญ่ เด็ก ผู้สูงอายุ และผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ เป็นต้น
2. ใช้งานได้หลากหลายรูปแบบ (Flexibility): ออกแบบให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้งานได้ คือ ความสามารถในการปรับระดับสูง-ต่ำ ซ้าย-ขวาได้ ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่นั่งรถเข็นและนั่งขาได้ตามความต้องการ เช่น ก๊อกน้ำที่สามารถปรับหัวก๊อกไปในทิศทางที่นัดได้ เป็นต้น
3. ใช้งานได้อย่างเรียบง่าย (Simplicity): ออกแบบโดยเน้นให้เข้าใจง่าย อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้ได้ง่าย เช่น สวิตช์ไฟที่ง่ายต่อการเปิด-ปิด มองเห็นได้ง่ายและชัดเจน เป็นต้น
4. ใช้งานด้วยความเข้าใจ (Understanding): ออกแบบโดยให้มีการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย ลดช่องว่างในด้านภาษา เช่น สัญลักษณ์ของห้องน้ำในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น
5. ใช้งานได้อย่างปลอดภัย (Safety): การใช้งานที่ผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น การออกแบบจึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นด้วย เช่น การสร้างราวจับกันลื่น หรือการออกแบบอุปกรณ์เครื่องใช้ให้มีความมั่นคง เพื่อป้องกันอันตรายและการถูกขีดข่วน เป็นต้น
6. ใช้งานได้แม้ออกแรงน้อย (Energy Conservation): ออกแบบเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถทนแรงให้แก่ผู้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกได้ง่าย เช่น บานเลื่อนอัตโนมัติหรือที่จับแบบก้านโยก ซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้ใช้ออกแรงน้อยกว่าลูกบิด เป็นต้น
7. ใช้งานได้ในขนาดและพื้นที่ที่เหมาะสม (Size and space): พื้นที่อันจำกัดสามารถทำให้เกิดปัญหาได้กับผู้ใช้ที่มีข้อจำกัด เช่น เป็นผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ ดังนั้น การออกแบบจึงควรคำนึงถึงพื้นที่สำหรับการขึ้น-ลง การหมุนตัว หรือกลับรถได้ด้วย เช่น ห้องน้ำที่มีขนาดใหญ่พิเศษเพื่อให้รถเข็นเข้า-ออก ได้อย่างสะดวก หรือที่จอดรถสำหรับผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ โดยมีพื้นที่กว้างกว่าพื้นที่จอดรถของคนปกติทั่วไป เป็นต้น

● ความเชื่อมโยง Universal Design (UD) ต่อการจัดการความรู้

Universal Design ทำให้การจัดการความรู้ต้องพัฒนาคลังความรู้ที่ครอบคลุมหลักการออกแบบเพื่อทุกคนอย่างเป็นระบบ ทั้งมาตรฐานสากล แนวปฏิบัติด้านการเข้าถึง การออกแบบพื้นที่ปลอดภัย การจัดการสัญลักษณ์ การวิเคราะห์กลุ่มผู้ใช้งานที่หลากหลาย และบทเรียนจากการใช้อาคารจริง เพื่อให้บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ในการออกแบบ บริหาร และปรับปรุงโครงการขององค์กรได้สอดคล้องกับหลัก “เข้าถึง ง่าย สะดวก ปลอดภัย ทั้งถึง และเท่าเทียม” ตลอดจนเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร

10) มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ

- มาตรฐานอาคาร LEED

LEED หรือ Leadership in Energy and Environmental Design เป็นระบบการให้คะแนนอาคารสีเขียว หรือ Green Building ที่ได้รับความนิยมทั่วโลก LEED ได้รับการคิดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างอาคารที่ดีต่อสุขภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประหยัดทั้งเงินและทรัพยากร อาคารต่าง ๆ ที่ต้องการมีเครื่องยืนยันถึงความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจึงมุ่งที่จะได้รับใบรับรองจาก LEED ซึ่งขณะนี้ได้ขยายไปกว่า 165 ประเทศทั่วโลกเพื่อเป้าหมายที่จะทำให้ภาครัฐและเอกชนที่ต้องสร้างอาคารทั่วโลกให้ความสนใจกับการอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

โดยการรับรองของ LEED แบ่งออกเป็น 4 ระดับ Certified, Silver, Gold และ Platinum ซึ่งจะได้รับตามแต่ผลการให้คะแนนจากหลากหลายหัวข้อ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ตั้งและการเดินทาง, อยู่ในพื้นที่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม, มีการบริหารการใช้น้ำอย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ, มีการบริหารการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพ, วัสดุที่ใช้และแหล่งที่มา, สภาพแวดล้อมภายในอาคาร, การใช้นวัตกรรมสมัยใหม่ เป็นต้น

- มาตรฐานอาคาร WELL

WELL Building Standard คือ มาตรฐานทางสุขภาวะ มีรูปแบบการประเมินอาคารอย่างชัดเจน ภายใต้แนวคิดที่สำคัญ 7 ข้อ อันมีองค์ประกอบเบื้องต้น ดังนี้

1. Air (อากาศ) คุณภาพของอากาศต้องบริสุทธิ์ ไม่มีคาร์บอนไดออกไซด์ ฝุ่น PM 2.5 และมีความชื้นที่เหมาะสมกับการอยู่อาศัย
2. Water (น้ำ) น้ำที่ใช้ในอาคารต้องสะอาด ปลอดภัย ต้องมีอุปกรณ์การคัดกรองที่ดี ไม่มีสารตะกั่วหรือสารพิษอื่น ๆ เจือปนในระบบ
3. Nourishment (สาธารณสุขโภชนาการ) คือ การมีอาหารสดใหม่ ไร้สารพิษ มีการปรุงอย่างถูกสุขลักษณะและเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย
4. Light (แสง) การมีแสงที่ดีต้องไม่ใช่แค่มีความสว่างในเชิงปริมาณ แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพการแยงตา และการมองเห็นสีด้วย
5. Fitness (การออกกำลังกาย) คือ การมีพื้นที่สำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ร่างกายได้เคลื่อนไหวอย่างสม่ำเสมอ และเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้อาคาร
6. Comfort (สภาพแวดล้อม) สร้างสภาพแวดล้อมของการใช้งานอาคารให้ไม่เสียง แสง และอุณหภูมิที่ทำให้รู้สึกสบาย ปราศจากสิ่งรบกวน
7. Mind (จิตใจ) คือ การเป็นสถานที่ที่ทำให้เกิดความผ่อนคลายสบายใจ อาจใกล้ธรรมชาติหรือทำให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่น

- มาตรฐาน EDGE (Excellence in Design for Greater Efficiencies)

เป็นมาตรฐานอาคารเขียวและการวัดผลการก่อสร้างอย่างยั่งยืน เป็นนวัตกรรมในการรับรองมาตรฐานความเป็นเลิศในการออกแบบอาคาร สำหรับตลาดเกิดใหม่ของบริษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (IFC) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มธนาคารโลกคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม EDGE มีหัวข้อในการให้คะแนนความคล้ายคลึงกับ LEED ที่เน้นการออกแบบอาคารที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินการลด CO₂ (Carbon Footprint) เพิ่มเข้าไปภายใต้มาตรฐานของ EDGE การผ่านการรับรองเกณฑ์ EDGE จะต้องมีการตรวจสอบเอกสารประเมินและการตรวจประเมินหน้างานจริงเช่นเดียวกับ WELL แต่ใบรับรองของ EDGE เป็นใบรับรองแบบถาวร ไม่ต้องต่ออายุใบรับรอง โดยเกณฑ์การประเมินจะมีทั้งหมดแค่ 3 ข้อหลัก โดยมีหมวดหัวข้อวัสดุที่แตกต่างจากเกณฑ์อื่น ๆ ซึ่งเน้นเรื่องการประเมินพลังงานในการผลิตวัสดุ (Embodies energy) ของวัสดุที่ใช้ภายในโครงการ

- มาตรฐานอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)

มาตรฐานอาคาร DGNB โดยหน่วยงานสภาอาคารยั่งยืนของเยอรมัน (German Sustainable Building Council – DGNB) ถือเป็นมาตรฐานอาคารระดับโลก โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ผลการรับรองเป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือเพื่อแสดงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบอาคารและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เป็นทั้งแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อให้สามารถสร้างอาคารที่ดีขึ้น มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปอย่างถูกต้องโปร่งใสและเป็นกลาง เป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจและการสร้างตามมาตรฐานระบบนิเวศ โดยการประเมินจะขึ้นอยู่กับการใช้งานของและประเภทของอาคาร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ของพื้นที่ในเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านวัฒนธรรมและกระบวนการจัดการอาคารด้วยเทคโนโลยี มาตรฐาน DGNB เป็นการประเมินแบบอาคารทั้งอาคารเก่าและใหม่ โดยประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของอาคารและบริเวณโดยรอบ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีการตรวจมาตรฐาน DGNB ตามวิธีการประเมินผลที่เหมือนกัน ภายใต้แนวคิดการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาคาร นอกจากนี้ยังมีการทำข้อเสนอแนะ ช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงตัวแบบอาคารให้ตรงกับประเภทของแต่ละอาคารหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกันอีกด้วย

- มาตรฐาน WELL Health-Safety Rating (WELL HSR)

เป็นมาตรฐานที่พัฒนาโดย IWBI เพื่อช่วยให้อาคารต่าง ๆ สามารถปฏิบัติตามแนวทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยในทุกมิติ โดยการรับรองนี้มีบทบาทสำคัญต่ออาคารที่ต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพของผู้อยู่อาศัย และสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังยืนยันได้ถึง การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงความมุ่งมั่นในการรักษาและดูแลสภาพการทำงานหรือการอยู่อาศัยที่เหมาะสมที่สุด โดยคำนึงถึงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใช้อาคาร และยืนยันยืนยันว่าอาคารนั้นปฏิบัติตามมาตรฐานล่าสุด เพื่อให้ผู้ใช้อาคารทุกคนมั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัยและสุขภาพที่ดี

- มาตรฐาน FITWEL

ริเริ่มโดย กรมควบคุมโรคสหรัฐอเมริกา (CDC) และดำเนินการโดย Center for Active Design (CfAD) ซึ่งเป็นองค์กรตรวจประเมินและจัดอันดับอาคารเพื่อคุณภาพชีวิตผู้ใช้งาน ด้วยเป้าหมายให้ ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพที่ดีของผู้ใช้งาน เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดทั้งโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ ซึ่งเป็นสาเหตุของความเจ็บป่วยและเสียชีวิตของคนทั่วโลก ซึ่งไม่เพียงแค่ส่งผลกับสุขภาพของบุคคลแต่ยังมีผลกระทบด้านเศรษฐศาสตร์จากประสิทธิภาพการทำงานไม่เต็มที่ และค่าใช้จ่ายในการดูแลความเจ็บป่วยในองค์กร

- มาตรฐานอาคารเขียวไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability)

หรือ TREES

เกณฑ์อาคารเขียวไทย หรือ TREES นั้น ถูกพัฒนาและเผยแพร่โดยสถาบันอาคารเขียวไทย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอาคารให้มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดอายุการใช้งานของอาคารและการนำเกณฑ์ TREES มาใช้นั้นถือเป็นการส่งเสริมการใช้เกณฑ์อาคารเขียวในประเทศไทย รวมถึงสร้างภาพลักษณ์การเป็นอาคารเขียวที่เหมาะสมกับบริบทการใช้งานของประเทศไทย

เกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability) หรือ TREES - NC อาคารเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ผู้ใช้อาคารมีสุขภาพดีช่วยลดการเจ็บป่วย ด้วยการก่อสร้างอาคารให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง ปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง จากการรีไซเคิลวัสดุ ลดของเสีย เป็นการปกป้องสิ่งแวดล้อม

- **ความเชื่อมโยง มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ ต่อการจัดการความรู้**

มาตรฐานอาคารยั่งยืน เช่น LEED, WELL, EDGE, DGNB, WELL HSR, FITWEL และ TREES ทำให้การจัดการความรู้ต้องพัฒนากลไกการเรียนรู้ที่เป็นระบบ ครอบคลุมทั้งข้อมูลด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม สุขภาวะ ความปลอดภัย วัสดุ การออกแบบ และการบริหารอาคารอย่างยั่งยืน เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่ถูกต้องและทันสมัย สามารถตีความและนำมาตรฐานต่าง ๆ ไปใช้ในการออกแบบ ก่อสร้าง บริหารอาคาร และปรับปรุงโครงการในระยะยาว การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นข้อมูลเชิงเทคนิค กฎระเบียบ แนวปฏิบัติที่ดี กรณีศึกษา และบทเรียนการประเมินจริงจึงเป็นหัวใจสำคัญ ช่วยให้เกิดฐานความรู้ที่เชื่อมโยงข้ามหน่วยงาน สนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ และลดความสูญเสียจากการถ่ายทอดความรู้แบบปากเปล่า ทั้งยังช่วยยกระดับมาตรฐานงานขององค์กรให้เทียบเท่าสากล

11) ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001

เป็นมาตรฐานสากลที่ให้ข้อกำหนดสำหรับระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้วยจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีแก่ลูกจ้างและบุคลากรอื่น ๆ

ความสำคัญของมาตรฐาน ISO 45001

- เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย International Standardization and Organization (OHSMS ISO 45001:2018)

- เพื่อยกระดับให้องค์กรมีการบริหารจัดการและมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management System ; ISO 45001)

- เพื่อลดอุบัติเหตุและอันตรายในสถานที่ทำงาน สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

- ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

- **ความเชื่อมโยงระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001 ต่อการจัดการความรู้**

มาตรฐาน ISO 45001 ทำให้การจัดการความรู้ต้องพัฒนาระบบที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอด และอัปเดตความรู้ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมข้อมูลความเสี่ยง วิธีปฏิบัติงาน ปลอดภัย (SOP) บทเรียนจากอุบัติเหตุ แนวทางป้องกัน การซ่อมสถานการณ์ฉุกเฉิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย บุคลากรต้องเข้าถึงความรู้ที่ถูกต้องทันเวลา และองค์กรต้องมีคลังความรู้ที่รองรับการเรียนรู้ต่อเนื่อง ช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานและสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย

12) การสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ประจำปี 2567 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล ทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) จากความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาระดับของความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความภักดี และความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ (Risk Profile) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กร และนำปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และความไม่พึงพอใจ มารวบรวมเป็นปัจจัยนำเข้าและใช้ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจต่อไป ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของ ธพส. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การสำรวจความพึงพอใจ แบ่งการสำรวจเป็น 2 ลักษณะ คือ การสำรวจใหญ่ประจำปี จำนวน 5 กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ ธพส. ได้แก่ 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้เช่าภาครัฐ 2) กลุ่มผู้เช่าภาคเอกชน และ 3) กลุ่มผู้ให้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3. กลุ่มพันธมิตร 4. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) และ 5. กลุ่มคณะกรรมการ จำนวน 735 ราย และการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม จำนวน 1,303 ราย รวมทั้งสิ้น 2,038 ราย ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจใหญ่ประจำปี ร้อยละ 60 รวมกับผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม ร้อยละ 40 พร้อมทั้งจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยได้เชิญผู้แทนในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ มาชี้แจงในที่ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทำแผนในปีถัดไป

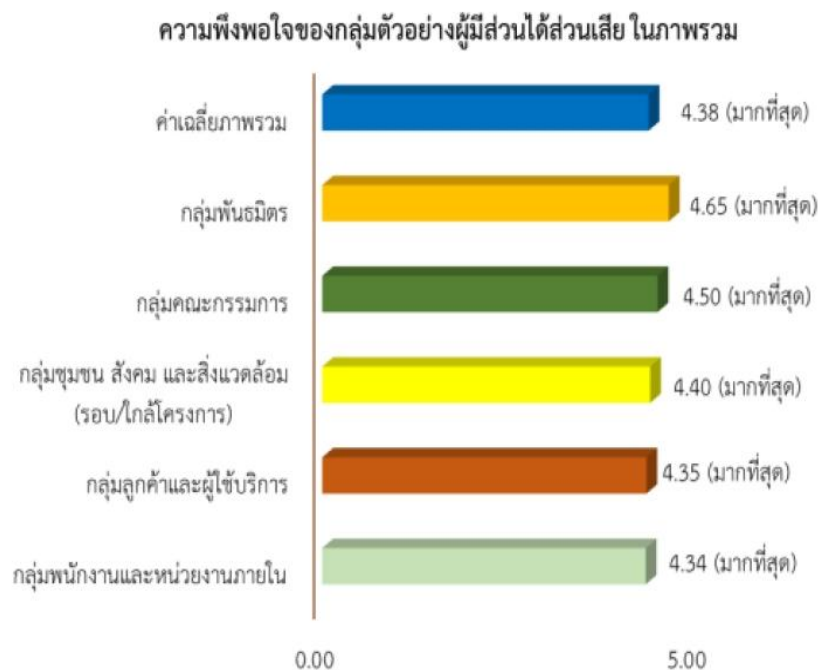
ในภาพรวม ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2567 มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51) โดยที่ผลการสำรวจใหญ่ประจำปี (ค่าเฉลี่ย 4.38) และผลการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม (ค่าเฉลี่ย 4.71) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ทั้งนี้ ค่าเฉลี่ยในภาพรวมของการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2567 (ค่าเฉลี่ย 4.51) เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.51) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่าเดิม (+0.00)

1. การสำรวจใหญ่ประจำปี 2567 จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจ จำนวน 735 ราย ประกอบด้วย 5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ ธพส. ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3) กลุ่มพันธมิตร 4) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) และ 5) กลุ่มคณะกรรมการ จาก 7 โครงการที่ทำการประเมิน ประกอบด้วย 1) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และพื้นที่ส่วนขยาย โซน C 2) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี 3) โครงการบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จังหวัดเชียงใหม่ 4) โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ 5) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข 6) โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเทียบเรือศุลกากรเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี และ 7) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร

ในภาพรวม ค่าเฉลี่ยของการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2567 จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ ธพส. ได้รับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจใหญ่ ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.38) พบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่าเดิม (+0.00) และจาก 5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ที่ทำการประเมิน พบว่า ทุกกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้



ภาพที่ 34 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี 2567
จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

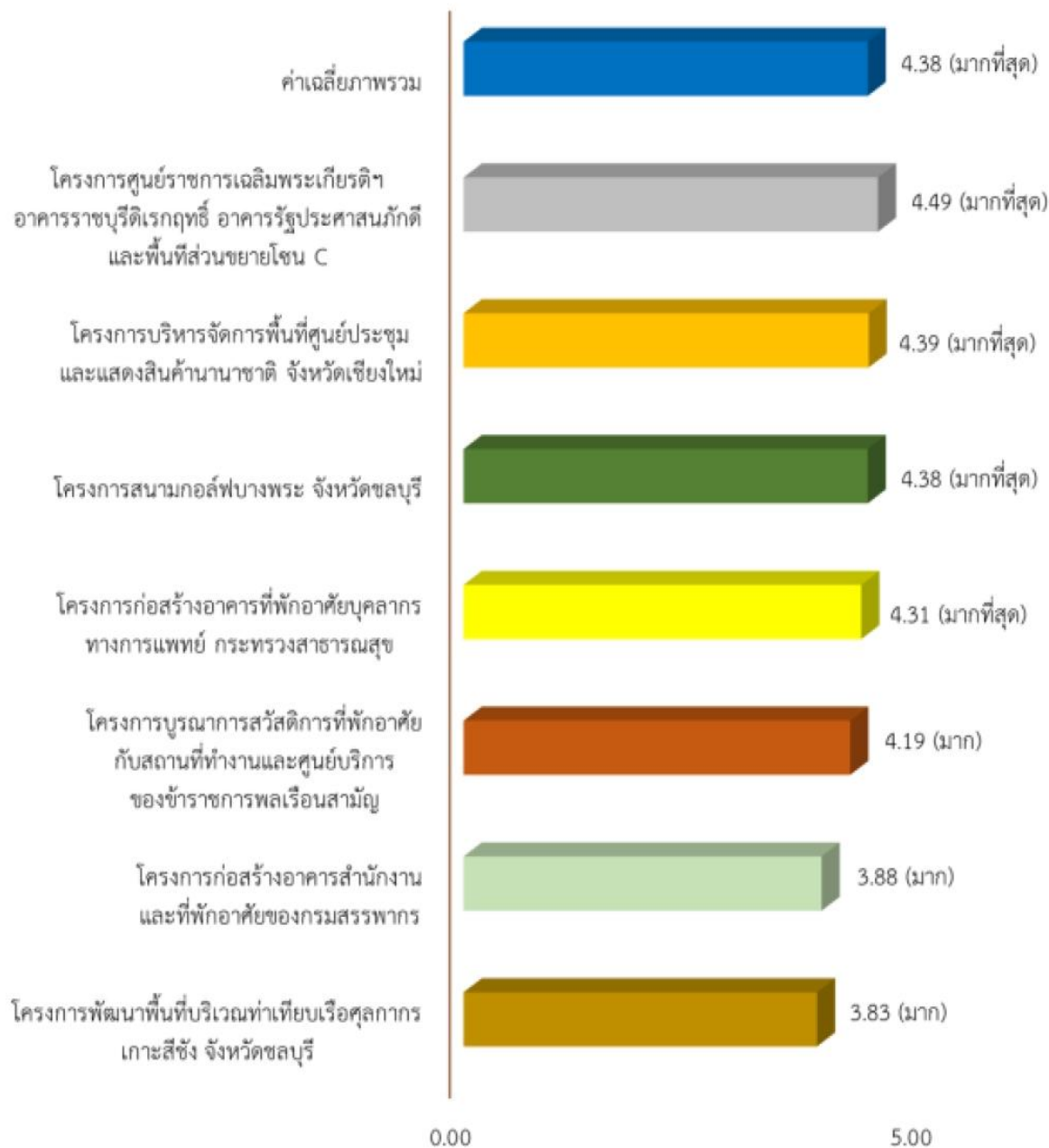
2. การสำรวจใหญ่ประจำปี 2567 จำแนกตามโครงการในความรับผิดชอบของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวม

ในภาพรวมความพึงพอใจจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างภายใต้โครงการในความรับผิดชอบของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้รับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจใหญ่ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.38) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่าเดิม (+0.00) ทั้งนี้ จาก 7 โครงการที่ทำการประเมิน พบว่า มี 4 โครงการ ได้รับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และพื้นที่ส่วนขยายโซน C (ค่าเฉลี่ย 4.49)
- 2) โครงการบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จังหวัดเชียงใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.39)
- 3) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี (ค่าเฉลี่ย 4.38)
- 4) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (ค่าเฉลี่ย 4.31)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างภายใต้โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร และโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเทียบเรือศุลกากรเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19, ค่าเฉลี่ย 3.88 และ ค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ)

ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามโครงการ



ภาพที่ 35 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามโครงการ

3. ความพึงพอใจในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ในปี 2567 จำนวน 27 โครงการ/กิจกรรม โดยในภาพรวมได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.71) และจาก 27 โครงการ/กิจกรรม ที่ประเมิน พบว่า ทุกโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ในภาพรวม จำแนกตามโครงการ/กิจกรรม

โครงการ/กิจกรรม	ค่าเฉลี่ยภาพรวม	ระดับความพึงพอใจ
1. โครงการ		
1) โครงการตัดเสื้อเบลเซอร์ครบรอบ 20 ปี บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)	4.74	มากที่สุด
2) โครงการ Viral Clip ภารกิจองค์กร ปี 2567	4.67	มากที่สุด
3) โครงการผลิตและเผยแพร่ Spot วิทูรเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์องค์กร ปี 2567	4.67	มากที่สุด
4) โครงการ DAD Magazine	4.60	มากที่สุด
5) โครงการบริหารจัดการเพชบุรี DAD	4.69	มากที่สุด
6) โครงการงานปรับปรุงจุดชาร์จแบตเตอรี่โทรศัพท์มือถือ	4.60	มากที่สุด
7) โครงการบริหารจัดการเพชบุรีศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ	4.70	มากที่สุด
8) โครงการงานปรับปรุงห้องน้ำ อาคารรัฐประศาสนภักดี ชั้น 2 E4,W4 และอาคารจอดรถ BC	4.78	มากที่สุด
9) โครงการเปิดใช้งานทางเดินเชื่อม Sky walk สถานีศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ กับอาคารจอดรถ D	4.38	มากที่สุด
2. กิจกรรม		
1) กิจกรรมทำบุญศาลชุมชน	4.78	มากที่สุด
2) กิจกรรมอมบุญ (วันมาฆบูชา/วันวิสาขบูชา/วันเข้าพรรษา)	4.68	มากที่สุด
3) กิจกรรมฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ	4.83	มากที่สุด
4) กิจกรรมดับกบฏประจักษ์ศิลปาคม	4.71	มากที่สุด
5) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Dance Studio)	4.87	มากที่สุด
6) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Sky Running)	4.79	มากที่สุด
7) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (การบริการห้องเทนนิส)	4.81	มากที่สุด
8) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (โยคะ)	4.68	มากที่สุด
9) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (ลีลาศ)	4.65	มากที่สุด
10) กิจกรรมสอนอาชีพช่างชุมชน (ติดตั้งสุขภัณฑ์ห้องน้ำ)	4.71	มากที่สุด
11) กิจกรรม D Garden Food & Music	4.84	มากที่สุด
12) กิจกรรมปรับปรุงไฟส่องสว่างถนนเคหะชุมชนหลักสี่	4.77	มากที่สุด
13) กิจกรรมปรับปรุงไฟส่องสว่างและรั้วถนนชุมชนแจ้งวัฒนะผาสุก	4.85	มากที่สุด
14) กิจกรรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมชุมชน	4.63	มากที่สุด
15) กิจกรรม CSR in Process	4.61	มากที่สุด
3. การสำรวจรายไตรมาส		
1) กิจกรรมบริจาคโลหิต	4.73	มากที่สุด
2) กิจกรรมพัฒนาชุมชน (บริการตัดผม)	4.83	มากที่สุด
3) การบริการจุลสารบริหารอาคาร BM News	4.61	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.71	มากที่สุด

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2568

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการในไตรมาสที่ 2 โดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์ แบบ Face-to-face Interview และ/หรือ QR Code และ/หรือออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่างตามโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการในไตรมาสที่ 2 โดยที่ ธพส. ได้พิจารณาความเหมาะสมก่อนดำเนินการ สามารถสำรวจกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งสิ้นจำนวน 383 คน

ในภาพรวม ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.69) จาก 12 โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการ พบว่าทุกโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2568

โครงการ/กิจกรรม	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ค่าเฉลี่ย ภาพรวม	ระดับ ความพึงพอใจ
1. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Dance Studio)	32	4.88	มากที่สุด
2. กิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญ (บริการตัดผม)	30	4.87	มากที่สุด
3. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (การบริการห้องเทเบิลเทนนิส)	32	4.75	มากที่สุด
4. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (โยคะ)	32	4.72	มากที่สุด
5. กิจกรรมบริจาคโลหิต	32	4.72	มากที่สุด
6. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (สัปดาห์)	31	4.71	มากที่สุด
7. กิจกรรมอบรมบุญวันวิสาขบูชา	35	4.69	มากที่สุด
8. กิจกรรมสงกรานต์	37	4.65	มากที่สุด
9. กิจกรรมตรวจสุขภาพและฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ ให้แก่ผู้ประกอบการ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ประจำปี 2568	30	4.63	มากที่สุด
10. การจัดกิจกรรมลานอเนกประสงค์	32	4.59	มากที่สุด
11. การให้บริการในการจัดกิจกรรมลานอเนกประสงค์	30	4.57	มากที่สุด
12. โครงการ DAD Magazine	30	4.53	มากที่สุด
ภาพรวม	383	4.69	มากที่สุด

ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. ประจำปี 2568

1. โครงการบริหารจัดการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และอาคาร C

ตารางที่ 11 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. โครงการบริหารจัดการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และอาคาร C

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
1.1 กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ)	1) ด้านระบบการจราจร	- การจัดระเบียบบริเวณพื้นที่จอดรถอย่างเคร่งครัด	- การจัดทำป้ายบอกทางเข้า/ออก หรือบอกเส้นทางเพื่อเดินทางไป แต่ละอาคาร และติดตั้งป้าย ในบริเวณที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน - ควรมีเจ้าหน้าที่ประจำบริเวณทางเข้าพื้นที่จอดรถในทุกชั้น หรือทำไม้กั้นให้เจ้าหน้าที่แสดงบัตรเข้า-ออก ตามสิทธิของหน่วยงานที่มีสิทธิใช้พื้นที่จอดรถเท่านั้น - ความเคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่รักษาความปลอดภัยในพื้นที่จอดรถในแต่ละพื้นที่ - การจัดสรรรถรับ-ส่ง ภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ให้เหมาะสมและครอบคลุมไปถึงสถานีรถไฟฟ้า	- ป้ายบอกทิศทางไม่ชัดเจน - การตั้งกรวยมากเกินไปจนทำให้การจราจรติดขัด และส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุ
	2) ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	- การให้บริการถังขยะแยกประเภทอย่างชัดเจน และมีปริมาณที่เหมาะสม	-	-
	3) ด้านการบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการ	- การซ่อมบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน - การตรวจเช็คระบบปรับอากาศ และระบบหมุนเวียนอากาศทุกเดือน	- การจัดทำแผนสำรองในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินและสามารถดำเนินการแก้ไขให้แล้วเสร็จภายใน 30 นาที - การปรับปรุงระบบปรับอากาศและระบบหล่อเย็นให้มีความเย็น ตามความต้องการของผู้ใช้งาน - การจัดให้มีการซ่อมแซมและแก้ไข ในกรณีที่เกิดความขัดข้องอย่างรวดเร็ว	-

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	4) ด้านระบบรักษาความปลอดภัย	- การดำเนินการรักษาความปลอดภัยตามมาตรการที่ได้วางไว้ - การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการรักษาความปลอดภัยภายในตัวอาคารและการตรวจสอบสิ่งของ	- การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดโดยไม่เลือกปฏิบัติ - การซ่อมบำรุงให้ใช้งานได้ทุกเครื่อง	- ขาดความปลอดภัยภายในอาคาร
	5) ด้านลูกค้าสัมพันธ์	-	- การอำนวยความสะดวกในติดต่อประสานงาน โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ - การได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน - ผู้ใช้บริการสามารถได้รับการตอบสนองข้อมูลที่มีการสอบถามไปภายในระยะเวลา 1 วันทำการ - การจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ	-
	6) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม - การพัฒนาเว็บไซต์ และ Facebook ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ / บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	-	- การอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ	-
1.2 กลุ่มพันธมิตร	1) ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	- การมีรายละเอียด การจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจน - มีการอัปเดตแผนจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ	-	-
	2) ด้านกระบวนการจัดทำนิติกรรม (สัญญา/PO) หลังการจัดซื้อจัดจ้าง	- การมีข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินการ ชี้แจงกับผู้ทำนิติกรรมให้เข้าใจตรงกัน รวมทั้งการจัดเตรียมเอกสาร ในการทำนิติกรรมอย่างชัดเจน	-	- ขาดความชัดเจนในขั้นตอนและการจัดเตรียมเอกสารที่ต้องจัดทำนิติกรรม
1.3 กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ)	1) ด้านการให้ความรู้	- การจัดกิจกรรมอบรมด้านการสอนอาชีพชุมชน	- การจัดโครงการ/กิจกรรม ด้านการสอนอาชีพชุมชน	-

2. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พ้องอาศัยกับสถานที่ทำงาน และศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตารางที่ 12 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พ้องอาศัยกับสถานที่ทำงาน และศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
2.1 กลุ่มพันธมิตร (ผู้เช่าภาครัฐ)	1) ด้านการให้บริการ	- การรายงานความก้าวหน้า เพื่อรับทราบข้อมูล ความเคลื่อนไหวของโครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	-	-

3. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลรวมส่วนที่พ้องอาศัยและการปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

ตารางที่ 13 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลรวมส่วนที่พ้องอาศัยและการปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
3.1 กลุ่มพันธมิตร (ผู้เช่าภาครัฐ)	1) การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงาน ของ ธพส. (Strategic Positioning/ Business Model)	-	- การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	-
	2) ด้านการให้บริการ	- การรายงานความก้าวหน้า เพื่อรับทราบข้อมูล ความเคลื่อนไหวของโครงการอย่างสม่ำเสมอ	-	-

4. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พ้องอาศัยของกรมสรรพากร

ตารางที่ 14 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พ้องอาศัยของกรมสรรพากร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
4.1 กลุ่มพันธมิตร (ผู้เช่าภาครัฐ)	1) ด้านการให้บริการ	- การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารต่อกลุ่มผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้โครงการ	- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนและชัดเจน - การรายงานความก้าวหน้า และเปิดเผยขั้นตอนการ ดำเนินงาน	- ขาดข้อมูลที่ชัดเจน - ในการดำเนินงาน
	2) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- การดำเนินงานรูปแบบอาคารประหยัดพลังงาน - การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยอำนวยความสะดวก ภายในอาคาร	-	-

5. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

ตารางที่ 15 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
5.1 พนักงาน	1) การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. (Strategic Positioning/ Business Model)	- การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. ให้กับพนักงานทุกระดับ - การจัดกิจกรรมที่สร้างเป้าหมายองค์กรให้พนักงาน ธพส. ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน - การจัดเวทีในการรับฟังปัญหาการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ฝ่ายงาน และพนักงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์การดำเนินงานของ ธพส. - การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในวันปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความ Unity โดยแท้จริง โดยไม่ใช่แค่เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง	- การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจและรับรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. - ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับในการขับเคลื่อนองค์กร	-
	2) ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ	- การจัดกิจกรรม CG Day - การมีกิจกรรมหรือแผนงานของฝ่ายที่ชัดเจน	-	-
	3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	- การประเมินผล และชี้แจงผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง - การชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผลเป็นประจำทุกปี - การชี้แจงรายละเอียดในการประเมินผลปฏิบัติงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือ ผู้บังคับบัญชา	-	- ความไม่ชัดเจนในการกำหนด KPI เพื่อให้สอดคล้องกับ Job Description หรืองาน ที่ได้รับมอบหมาย
	4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร	- การสร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรภายในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ต่อยอดนวัตกรรม	-	- บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และนวัตกรรม
	5) ด้านภาวะผู้นำองค์กร	- การจัดเวทีแลกเปลี่ยนหรือรับฟังความต้องการระหว่างผู้บริหารและพนักงาน - การมีช่องทางสื่อสารโดยตรงกับผู้นำองค์กร	-	-

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	6) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน	- การชี้แจงหลักสูตร IDP รายบุคคลของพนักงานแต่ละคน พร้อมทั้งเสนอให้มีหลักสูตรเรียนออนไลน์ พร้อมใบประกาศ การวัดผล Pre-Test / Post-Test - พนักงานเกิดความรู้ มีทักษะที่เพิ่มขึ้น สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน - การมีหลักสูตรอบรมภายนอกให้ฝ่ายต่าง ๆ พิจารณาอย่างเหมาะสม - สามารถเลือกอบรมความรู้ นอกเหนือจากงานประจำได้ เพื่อการพัฒนาสู่ Multifunction - การมีหลักเกณฑ์เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ที่ชัดเจน - การชี้แจง อธิบาย เส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละระดับ อย่างชัดเจน - การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในรูปแบบที่คิดเป็นมูลค่าเงินและไม่คิดเป็นมูลค่าเงินให้พนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน	-	- ปัจจุบันมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างกว้าง ๆ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากดุลพินิจเป็นหลัก
	7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- ฝ่ายดิจิทัลสนับสนุนด้านสารสนเทศ ให้มีระบบ KMS On Web - การมีระบบที่ใช้จัดเก็บข้อมูลส่วนกลางได้อย่างเพียงพอ - ให้มีการจัดอบรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการร่างขอบเขตงาน และการชี้แจงประเด็นที่ควรระวัง รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้แก่บุคลากรภายในองค์กร	- การมีระบบสารสนเทศกลางด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งการจัดการนวัตกรรมที่ประกอบไปด้วยองค์ความรู้ที่ใช้ในงาน องค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรทุกฝ่ายงาน และพนักงานสามารถเข้าถึงพร้อมทั้งนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน - บุคลากรภายในองค์กรร่วมกันสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะคำแนะนำ ความคิดเห็นด้านการสร้างนวัตกรรมองค์กร ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีทัศนคติ ที่จะพัฒนาตัวเองและผลงานของตนเองอยู่เสมอ - การมีระบบสารสนเทศกลางที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้ จัดเก็บข้อมูลรูปแบบไฟล์ได้ ทั้งเอกสาร คลิปวิดีโอ ระบุชื่อผู้เผยแพร่ วันและเวลาในการเผยแพร่ เป็นต้น	- การไม่มีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมทั้งการไม่มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
5.2 คณะทำงานและหน่วยงานภายใน	1) การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. (Strategic Positioning/Business Model)	-	- การรับทราบเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	- พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจต่อนโยบาย เป้าหมายองค์กร - พนักงานควรมีส่วนร่วมในกิจกรรม
	2) ด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	-	- การต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม	-
	3) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- การมีระบบสารสนเทศ รองรับการนำความรู้เข้าไปในระบบ โดยฝ่ายงานไม่ต้องปฏิบัติงานเพิ่ม - การมีระบบจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	-	-

6. กลุ่มคณะกรรมการ

ตารางที่ 16 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. กลุ่มคณะกรรมการ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
6.1 กลุ่มคณะกรรมการ	1) การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. (Strategic Positioning/Business Model)	- ให้เกิดการประเมินคุณภาพประสิทธิภาพ - การดำเนินกิจกรรม Board Retreat รวมทั้งการศึกษา - มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	- ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กร - การศึกษาดูงานองค์กรด้านการบริหารสินทรัพย์และการจัดการสินทรัพย์ระดับโลก - การกำหนด Strategic Positioning เป็นการส่งเสริมการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นทิศทางที่ถูกต้อง	-
	2) ด้านการดำเนินการตามนโยบายและแผน	- การจัดทำ Compliance Checklist - การจัดประกวดนวัตกรรม - การบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล - การกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน - การมีแผนดำเนินงาน/โครงการ ตอบสนองกับวิสัยทัศน์ - การกำหนดให้มีการติดตามผลและปรับแผนปฏิบัติงาน	- ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์แก่พนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง - การมีกิจกรรมที่สร้างให้เห็นความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล - การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง - การรับฟังข้อมูลจากพนักงานทุกระดับ	-

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	3) ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน	- การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	- ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกกระบวนการเพื่อประโยชน์ของ ธพส. - การตอบสนองต่อความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	-
	4) ด้านการจัดทำแผนงาน/แนวทาง Governance, Risk Management and Compliance (GRC)	- ควรกำหนดปฏิทินการจัดทำแผน และเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายรับทราบ - การเผยแพร่แผนงาน - การอบรม ให้ความรู้ในการวางแผนและแนวทางต่าง ๆ อย่างถูกต้องและชัดเจน	- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน - ถ้าหน่วยงานมีความเข้มแข็งในด้าน Compliance จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความถูกต้องและปลอดภัย - ควรดำเนินการส่งเสริมให้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร	-
	5) ด้านผลกำไร/ผลประโยชน์	- การกำหนดตำแหน่งขององค์กรที่แตกต่างและโดดเด่น	- การร่วมกันพัฒนาการปฏิบัติงาน หาช่องทาง ในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับพันธกิจของ DAD - ควรสร้างการรับรู้ถึงความโดดเด่นขององค์กร	-
	6) ด้านการตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล	- การสร้างทีมงานให้เป็นทีปรีชาทางด้านวิศวกรรมประกอบอาคาร	- การสร้างความเจริญเติบโต และขยายพื้นที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น - การปรับแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ - ควรสร้างการยอมรับในการเป็นทีปรีชาทางด้านวิศวกรรมอย่างมืออาชีพ	- การปรับเปลี่ยนนโยบายที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงาน
	7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมไปศึกษาดูงานต่างประเทศ	- ควรสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรม ทั้งแนวความคิด การปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ	- การปลูกฝังเรื่องการพัฒนา ปรับปรุง สร้างนวัตกรรมกับบุคลากรเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย และอาจจะต้องใช้เวลา แต่ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ - ขาดการประเมินความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

7. กลุ่มบริษัทในเครือ

ตารางที่ 17 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. กลุ่มบริษัทในเครือ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
7.1 กลุ่มบริษัทในเครือ	1) ด้านการให้บริการ	- การประสานด้านข้อมูลที่ได้รับให้มีความถูกต้องและชัดเจน	-	-

- ความเชื่อมโยงการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดการ

ความรู้

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำหน้าที่เป็น “แหล่งข้อมูลเชิงประจักษ์” ที่สะท้อนมุมมอง ความคาดหวัง ปัญหา และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นสารสนเทศสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้องค์กรสามารถระบุช่องว่างความรู้ (Knowledge Gap) แนวโน้ม ความเสี่ยง และความต้องการด้านบริการได้อย่างแม่นยำ นำไปสู่การสกัดองค์ความรู้ที่จำเป็น การออกแบบกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีเป้าหมายชัดเจน และการปรับปรุงกระบวนการบนฐานข้อมูลจริง นอกจากนี้ การจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ยังช่วยเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากประสบการณ์ตรงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถแปลงเป็นองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาแผนงาน โครงการและบริการให้ตอบโจทย์มากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การจัดการความรู้มีคุณภาพ มีความเกี่ยวข้องกับภารกิจ และสร้างคุณค่าให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

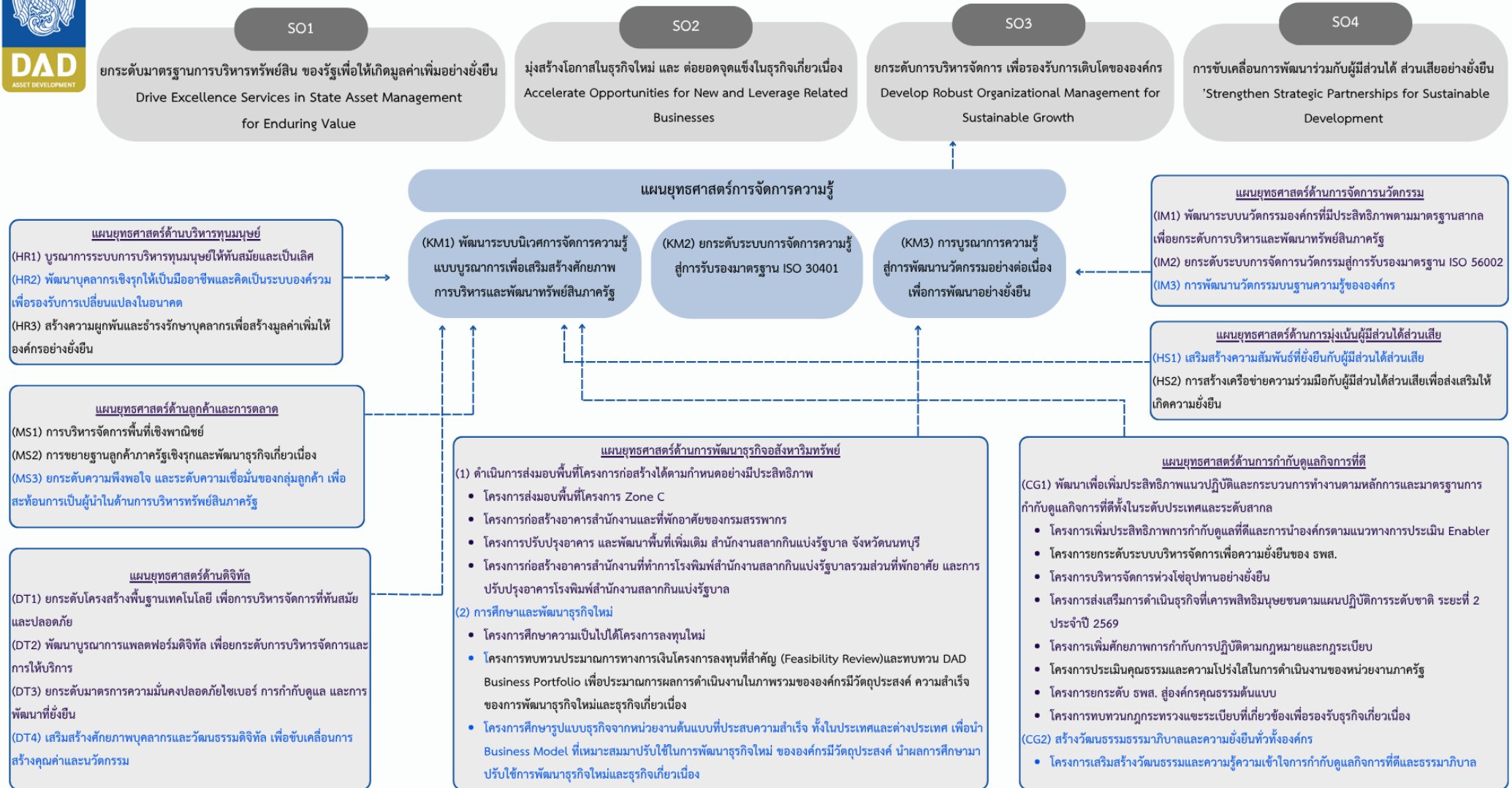
ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธพส. ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 18 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธพส. ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้	เป้าประสงค์	รองรับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.	ยุทธศาสตร์	โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
						2569	2570	2575
S10 การพัฒนา ด้านนวัตกรรมที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย	เพื่อให้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหลักที่สนับสนุน การดำเนินงานทุกมิติ ขององค์กร ตั้งแต่ การรวบรวม ถ่ายทอด ใช้ประโยชน์ ต่อยอด สู่นวัตกรรม	SO3 ยกระดับการบริหาร จัดการเพื่อรองรับ การเติบโตขององค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบนิเวศ การจัดการความรู้ แบบบูรณาการ เพื่อเสริมสร้าง ศักยภาพการบริหาร และพัฒนาทรัพยากร ภาครัฐ	โครงการบริหาร องค์ความรู้ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ระบบนิเวศการ จัดการความรู้ถูก นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร (ภายในปี 2570)	ศึกษาการ ประเมิน Knowledge Value Added	KVA Ratio (ROK: Return on Knowledge)	KVA Ratio > 1
				โครงการพัฒนาสมรรถนะ และเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านการจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	- ผลงาน/แนวทาง ใหม่ที่เกิดจากการใช้ ทักษะที่ได้เรียนรู้	อย่างน้อย 1 ผลงาน/แนวทาง	อย่างน้อย 2 ผลงาน/ แนวทาง	อย่างน้อย 3 ผลงาน/ แนวทาง
				โครงการพัฒนาระบบ นิเวศการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการ สำคัญขององค์กร	- จำนวนองค์ความรู้ ที่นำไปต่อยอด ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม	1 องค์ความรู้	1 องค์ความรู้	1 องค์ความรู้

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้	เป้าประสงค์	รองรับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.	ยุทธศาสตร์	โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
						2569	2570	2575
	เพื่อสร้างระบบบริหารจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล และเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้	SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับระบบการจัดการความรู้สู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 30401	- ได้รับการรับรอง ISO 30401 จากหน่วยงานรับรองภายนอก	ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401 เริ่มถูกนำไปใช้จริง $\geq$ 50% ของกระบวนการดำเนินงานนำร่อง	ได้รับการรับรอง ISO 30401 (ภายในปี 2572)	Upgrade Certificate
	เพื่อส่งเสริมการใช้ความรู้ในกระบวนการทำงานให้เกิดนวัตกรรมบริการ ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางใหม่ที่เพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร	SO1 ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพยากรของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน SO3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบูรณาการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)	- จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	1 องค์ความรู้	1 องค์ความรู้	1 องค์ความรู้

แผนยุทธศาสตร์บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



ภาพที่ 36 ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)

ตารางที่ 19 ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินภาครัฐ	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	ระบบนิเวศการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร (ภายในปี 2570)	โครงการบริหารองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม โครงการพัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการงานสำคัญขององค์กร	ศึกษาการประเมิน Knowledge Value Added ผลงาน/แนวทางใหม่ที่เกิดจากการใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้ อย่างน้อย 1 ผลงาน/แนวทาง จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1 องค์ความรู้	KVA Ratio (ROK: Return on Knowledge) ผลงาน/แนวทางใหม่ที่เกิดจากการใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้ อย่างน้อย 2 ผลงาน/แนวทาง จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1 องค์ความรู้	KVA Ratio > 1 ผลงาน/แนวทางใหม่ที่เกิดจากการใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้ อย่างน้อย 3 ผลงาน/แนวทาง จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1 องค์ความรู้	โครงการบริหารองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม โครงการพัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการงานสำคัญขององค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับระบบการจัดการความรู้สู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 30401 (ภายในปี 2572)	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 30401	ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401 เริ่มถูกนำไปใช้จริง ≥ 50% ของกระบวนการนำร่อง	ได้รับการรับรอง ISO 30401 (ภายในปี 2572)	Upgrade Certificate	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 30401 โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบูรณาการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม (องค์ความรู้) > 1	โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)	จำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแสวงหาและนำไปใช้ ≥ 2 เรื่อง	จำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแสวงหาและนำไปใช้ ≥ 3 เรื่อง	จำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแสวงหาและนำไปใช้ ≥ 4 เรื่อง	การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรภาครัฐ	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	ระบบนวัตกรรมองค์กรถูกนำไปใช้งาน (ภายในปี 2575)	โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS) โครงการพัฒนาระบบบ่มเพาะนวัตกรรมและยกระดับการจัดการด้วยเทคโนโลยี	ความครบถ้วนขององค์ประกอบ 50% เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาทดลองใช้จริง อย่างน้อย 1 เทคโนโลยีดิจิทัล	ความครบถ้วนขององค์ประกอบ 70% เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาทดลองใช้จริง อย่างน้อย 1 เทคโนโลยีดิจิทัล	CIS ดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาทดลองใช้จริง อย่างน้อย 2 เทคโนโลยีดิจิทัล	โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS) โครงการพัฒนาระบบบ่มเพาะนวัตกรรมและยกระดับการจัดการด้วยเทคโนโลยี
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 56002	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 56002 (ภายในปี 2572)	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 56002	ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 56002 เริ่มถูกนำไปใช้จริง ≥ 50% ของกระบวนการนำร่อง	ได้รับการรับรอง ISO 56002 (ภายในปี 2572)	Upgrade Certificate	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 56002 โครงการพัฒนาระบบติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมบนฐานความรู้ขององค์กร	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่ถูกสร้างมาจากองค์ความรู้ > 1 นวัตกรรม	โครงการพัฒนาระบบติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม โครงการพัฒนา Business Data Center (IOC) และ Data Analytics	ศึกษาการประเมินมูลค่าเพิ่มด้านการเงิน (ROIC) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสิ่งแวดล้อม (ปริมาณคาร์บอนไดออกไซด์) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสังคม (ความพึงพอใจจากการใช้นวัตกรรม) รายงาน Data Analytics report	มูลค่าเพิ่มด้านการเงิน ROIC>5% หรือมูลค่าเพิ่มทางสิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%) รายงาน Innovation Data Analytics report	มูลค่าเพิ่มด้านการเงิน ROIC>5% หรือมูลค่าเพิ่มทางสิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%) รายงาน Business Analytics report	โครงการพัฒนา Business Data Center (IOC) และ Data Analytics

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการ ด้านการจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
				โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนา นวัตกรรม	จำนวน 1 องค์ความรู้/ กระบวนการของตัวชี้วัด ที่สำคัญประจำปี ที่สามารถพัฒนาเป็น นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการ	จำนวน 2 องค์ความรู้/ กระบวนการของตัวชี้วัด ที่สำคัญประจำปี ที่สามารถพัฒนาเป็น นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการ	จำนวน 3 องค์ความรู้/ กระบวนการของตัวชี้วัด ที่สำคัญประจำปี ที่สามารถพัฒนาเป็น นวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการ	
แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2670 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุก ให้เป็นมืออาชีพ และคิดเป็นระบบองค์กร เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต	กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพ บุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้อง กับความสามารถพิเศษ องค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์กรรวม (Holistic)	G9 บุคลากรที่มีระดับ สมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง G10 Productivity	ร้อยละของบุคลากรที่มี ระดับความสามารถ พิเศษองค์กรในปัจจุบัน และอนาคตเป็นไปตาม ที่องค์กรคาดหวัง	โครงการเสริมสร้าง ศักยภาพบุคลากรเพื่อ ให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้อง กับความสามารถ พิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบ องค์กรรวม (Holistic)	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap	80	100	
	กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนา ผู้มีศักยภาพสูง (Talent)		ร้อยละความสำเร็จของ Project Assignment ที่คณะกรรมการ CMC มอบหมาย	โครงการยกระดับ การพัฒนาผู้มีศักยภาพ สูง (Talent)	100	Project Assignment ของผู้มีศักยภาพสูง เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	Project Assignment ของผู้มีศักยภาพสูง เกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	
แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ปี2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ ยกระดับความพึงพอใจ และระดับความเชื่อมั่น ของกลุ่มลูกค้า เพื่อ สะท้อนการเป็นผู้นำใน ด้านการบริหารทรัพย์สิน ภาครัฐ	T13.1 ยกระดับ การสร้างประสบการณ์ ที่ดีให้กับลูกค้า อย่างต่อเนื่อง	ระดับความพึงพอใจ ของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจ ของลูกค้า	โครงการพัฒนาคุณภาพ ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อสร้างประสบการณ์ ที่ดีให้กับลูกค้าในทุก Touch Point	≥ 4.50	≥ 4.50	≥ 4.70	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนพ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม ธรรมาภิบาล และความยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร	สร้างวัฒนธรรม ธรรมาภิบาล และความยั่งยืน	สร้างการเรียนรู้ตามหลัก ธรรมาภิบาลของ ธพส. และความยั่งยืนให้แก่ ผู้บริหารและพนักงาน	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการจัด ฝึกอบรมและการจัด กิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจด้านการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีตามแผน	โครงการเสริมสร้าง วัฒนธรรมและความรู้ ความเข้าใจการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีและธรร มาภิบาล (ปี 68-70)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารูถกิจอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
การศึกษาและพัฒนา ธุรกิจใหม่ (โครงการ ลงทุนใหม่)	โครงการศึกษารูปแบบ ธุรกิจจากหน่วยงาน ต้นแบบที่ประสบ ความสำเร็จ ทั้งในประเทศ	G1 ความสำเร็จในการ ส่งมอบโครงการก่อสร้าง G6 ความสำเร็จของการ พัฒนารูถกิจใหม่และ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละความสำเร็จ ข้อสรุปการวิเคราะห์ แนวทางปรับปรุง การดำเนินงาน และการจัดเก็บเป็นองค์ ความรู้ในการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ (KM)	โครงการทบทวนประมาณ การทางการเงินโครงการ ลงทุนที่สำคัญ (Feasibility Review) และทบทวน DAD Business Portfolio เพื่อประมาณการผลการ ดำเนินงานในภาพรวม ขององค์กร มีวัตถุประสงค์ ความสำเร็จของการพัฒนา ธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	
	และต่างประเทศ เพื่อนำ Business Model ที่เหมาะสมมาปรับใช้ใน การพัฒนารูถกิจใหม่ ขององค์กร		ร้อยละความสำเร็จ การถอดบทเรียนจัดเก็บ เป็นองค์ความรู้ใหม่ จากการศึกษาดูงาน และการจัดเก็บเป็นองค์ ความรู้ในการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ (KM)	โครงการศึกษารูปแบบธุรกิจ จากหน่วยงานต้นแบบ ที่ประสบความสำเร็จทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำ Business Model ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการ พัฒนารูถกิจใหม่ขององค์กร มีวัตถุประสงค์ นำผล การศึกษามาปรับใช้การ พัฒนารูถกิจใหม่ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ การเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	T12.1 เสริมสร้าง ความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความพึงพอใจ/ผูกพัน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม	ร้อยละความสำเร็จของ แผนสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการสร้าง ความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. มิติด้านการศึกษา	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	โครงการบริหารองค์ความรู้ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างศักยภาพ บุคลากรและวัฒนธรรม ดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน การสร้างคุณค่า และนวัตกรรม			ร้อยละความสำเร็จ การดำเนินงานตามแผน	โครงการที่ 4 : ระบบ เสริมสร้างศักยภาพ บุคลากร เพื่อรองรับ นวัตกรรมดิจิทัล - จัดกิจกรรม อบรม สัมมนาให้ความรู้ ด้านนวัตกรรมดิจิทัล (Innovative Knowledge Management)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

วิสัยทัศน์

“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”

นิยามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

ตารางที่ 20 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ต่อการจัดการความรู้

วิสัยทัศน์	ความหมาย	ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ต่อการจัดการความรู้
องค์กรที่เป็นเลิศ	หมายถึง ธพส. มีผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ที่โดดเด่นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยออกแบบโครงการหรืออาคาร ระบบงาน กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานอาคารยั่งยืน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ทั้งในและต่างประเทศ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน คิดเป็นระบบองค์รวม มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร (CUPID) ภายใต้การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ นวัตกรรม หมายถึง บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรม และนำมาประยุกต์ใช้จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ นวัตกรรม คือ สิ่งที่มาจากการคิดค้น หรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่หรือทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น เทคโนโลยี ความคิด สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ นวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ และนวัตกรรมการบริหารจัดการอาคาร การให้บริการลูกค้า กระบวนการทำงาน ทั้งนี้ ธพส. มุ่งสนับสนุนสร้างบรรยากาศให้หน่วยงานหรือบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ หรือแนวคิดใหม่ และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานและปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านภารกิจหลัก เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ เพื่อร่วมประจักษ์รางวัลนวัตกรรมภายนอก	การจัดการความรู้เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เนื่องจากการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐให้มีผลลัพธ์โดดเด่น ต้องอาศัยความรู้เชิงลึกที่เป็นระบบ ครบถ้วน และทันสมัย ทั้งด้านมาตรฐานอาคารยั่งยืน เทคโนโลยีดิจิทัล การออกแบบอาคาร การบริหารความเสี่ยง และการบริการลูกค้า การพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญรอบด้านและคิดเป็นระบบองค์รวมยังจำเป็นต้องพึ่งพากลไกการจัดการความรู้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสังเคราะห์บทเรียนจากการดำเนินงาน

วิสัยทัศน์	ความหมาย	ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ต่อการจัดการความรู้
การพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ	หมายถึง ทรัพย์สินที่ ธพส. นำมาพัฒนาโครงการหรือบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ตามภารกิจของรัฐ และกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม หรือตามนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ และการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	การพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐต้องอาศัยระบบการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งเพื่อให้กระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ การออกแบบ การบริหารสัญญา และการผลักดันโครงการไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส การจัดการความรู้จึงทำหน้าที่รวบรวม ถ่ายทอด และพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ ช่วยลดความเสี่ยงจากข้อมูลไม่ครบถ้วน เพิ่มคุณค่าของโครงการต่อรัฐและสังคม และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างสอดคล้องมาตรฐานเดียวกัน และต่อยอดความเชี่ยวชาญได้อย่างต่อเนื่อง
ยั่งยืน	หมายถึง การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. มีความสมดุลและครอบคลุมทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ภายใต้หลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทั้ง BCG Model, หลักการ ESG (Environment Social Governance), หลักการ Triple Bottom Lines (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม) ตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals : SDGs โดย ธพส. มุ่งเน้น CSR in process ที่เน้นผลกระทบในวงกว้างมากกว่ากิจกรรม เช่น การตัดถนนเพื่อลดผลกระทบจากการจราจร การสร้างอาคารจอดรถ การเพิ่มพื้นที่สีเขียว การลดก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งออกแบบโครงการหรืออาคารให้ได้มาตรฐานอาคารยั่งยืน ทั้งในประเทศและในระดับสากล	การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. ดำเนินไปด้วยความสมดุลในทุกมิติ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ที่ถูกต้อง รอบด้าน และทันสมัยเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ผลกระทบ การออกแบบ การบริหารความเสี่ยง และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการความรู้จึงทำหน้าที่สำคัญในการรวบรวม จัดระบบ และถ่ายทอดข้อมูลเชิงลึกที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนงานให้เป็นไปอย่างรับผิดชอบ โปร่งใส และคงคุณค่าระยะยาว ช่วยให้ ธพส. สามารถดำเนินงานได้อย่างมีมาตรฐานและตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง

พันธกิจ

ตารางที่ 21 ความเชื่อมโยงพันธกิจต่อการจัดการความรู้

พันธกิจ	ความเชื่อมโยงพันธกิจต่อการจัดการความรู้
1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล	การจัดการความรู้เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาศูนย์ราชการ บริหารทรัพย์สินของรัฐ และขยายธุรกิจใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทุกภารกิจต้องใช้ข้อมูล ข้อกำหนด เทคนิคเฉพาะด้าน และบทเรียนจากการดำเนินงาน เพื่อให้กระบวนการตัดสินใจมีความถูกต้อง โปร่งใส สอดคล้องหลักธรรมาภิบาล และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
2) พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลักธรรมาภิบาล	
3) พัฒนารูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ	
4) พัฒนาศูนย์รวมนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่	

ค่านิยม

ตารางที่ 22 ความเชื่อมโยงต่อการจัดการความรู้

ค่านิยม	ค่านิยาม	ความเชื่อมโยงต่อการจัดการความรู้
C = Customer Relation & Satisfaction ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความกระตือรือร้น เต็มใจ พร้อมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอก ใส่ใจในความต้องการและให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรง เพื่อบูมสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน	ค่านิยม P = Professionalism & Innovation และ D = Dedication & Development ส่งผลโดยตรงต่อระบบจัดการความรู้ของ ธพส. เนื่องจาก “ความเชี่ยวชาญ” ต้องอาศัยการสั่งสมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ “การพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง” สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมที่สนับสนุนการทบทวนบทเรียน การบันทึกองค์ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างเป็นระบบ ทั้งสองค่านิยมจึงเป็นรากฐานให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นจริงในงานประจำ เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา และนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพของบุคลากรและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว
U = Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว	การให้ความสำคัญกับทีมงาน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติตัวสนับสนุนนโยบาย กลยุทธ์ ทางธุรกิจเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	
P = Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงานและนวัตกรรม	การรู้จักหน้าที่ของตนเอง มีการสั่งสมความชำนาญ ให้เป็นมืออาชีพในวิชาชีพของตน พยายามเรียนรู้และสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ตามสายวิชาชีพ พร้อมทั้งเข้าใจบทบาทและพร้อมที่จะคิดสร้าง เปลี่ยนแปลงวิธีการ ผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีดิจิทัล และสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่หลากหลายในการปรับปรุงกระบวนการงาน การลดค่าใช้จ่าย หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานหรือบริษัททั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	
I = Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น	ความยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม ทั้งในชีวิตประจำวันและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งแสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นแบบอย่างอันดี ให้สอดคล้องตามประมวลจริยธรรมคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานของ ธพส.	
D = Dedication & Development ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	รักษาคำพูด รักษาสัญญา เป็นที่ไว้วางใจ ปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายตามแผนงาน ตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่กำหนดได้อย่างเที่ยงตรง โดยมีการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามให้ได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศ และ ยั่งยืนในระยะยาว	

2.2 ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการ

- **ดร. เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ:** การนำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการอาคารราชพัสดุอย่างชาญฉลาด และขยายบทบาทจาก “ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์” ไปสู่ “ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์และบริการโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ (Infrastructure-as-a-Service)”
- **นายทวารัฐ สูตะบุตร:** การกำหนดบทบาทในการเป็น “Value Creator” ให้กับทรัพย์สินของภาครัฐไม่ใช่แค่หน่วยงานก่อสร้างและบริหารศูนย์ราชการ แต่เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่จากองค์ความรู้เดิม
- **รองศาสตราจารย์ธีร เจียศิริพงษ์กุล:** การพัฒนาระบบดิจิทัล เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการบริหารจัดการ Vendor และการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้เกิดความโปร่งใส
- **นางจินดารัตน์ วิริยะทวีกุล:** การ चुบบทบาทตนเองในฐานะองค์กรที่สามารถบริหารพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐแบบ “ต้นน้ำถึงปลายน้ำ” ต่อยอดเป็นที่ปรึกษา Green Building และบริหารโครงการ (Construction Management) รวมถึงมีบทบาทด้านการยกระดับคุณภาพชีวิต และอยากเห็นการ Consolidate Statement ของทุกโครงการ ทั้งที่อยู่ระหว่างดำเนินการและอยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้
- **ดร. นาฬิกอติภัค แสงสนิท:** มุ่งเน้นการดำเนินงานในฐานะหน่วยงานสนับสนุนภาครัฐ ด้วยจุดแข็งด้านการให้บริการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพางบลงทุน แต่สามารถใช้ “งบทำการ” ในการก่อสร้างได้ การดำเนินงานเน้น “การสร้างคุณค่า” รวมทั้งการบูรณาการการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ โดยยึดตาม Business Model

ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

1) ทิศทาง นโยบายในการดำเนินงาน และการบริหารศูนย์ราชการ

- การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดกลุ่มหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพ เป็นต้น เพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบและการพัฒนา Roadmap และการจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน
- รูปแบบของโครงการในอนาคตของ ธพส. มีความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวยังไม่ส่งผลต่อความคุ้มค่าของทรัพย์สินที่มี
- แม้จะมีการพัฒนารูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถสร้างผลประกอบการที่มีนัยสำคัญ
- ควรเสริมสร้างความเข้มแข็งและการยอมรับการบริหารงานก่อสร้างนอกศูนย์ราชการให้มีศักยภาพขยายต่อเนื่องและการต่อยอดต่อยอดองค์ความรู้สู่บริการใหม่ (S-Curve) เช่น การจัดการภัยพิบัติจากแผ่นดินไหว, พลังงาน, สิ่งแวดล้อม, งานที่ปรึกษา เป็นต้น

2) รูปแบบธุรกิจและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

- ข้อจำกัดทางกฎหมายและระเบียบ เช่น มาตรา 7 ของ พ.ร.บ. เป็นต้น ที่ต้องมีการอธิบาย/ตีความ และรอ ครม. เห็นชอบก่อน จึงดำเนินการได้

- การเพิ่มบทบาทที่นอกเหนือจากการบริหารศูนย์ราชการ เช่น งาน O&M (Operation & Maintenance) ของอาคารภาครัฐ เป็นต้น ที่ต้องขยายผล ซึ่งเป็นการใช้ศักยภาพขององค์กร (Competency) ที่มีเพื่อขยายรายได้แบบ Recurring

3) การบริหารจัดการองค์กร

- ขาดความต่อเนื่องของทีมงานและผู้บริหารในแต่ละช่วงเวลา
- โครงสร้างการดำเนินงานยังมีความเป็น “ไซโล” ขาดความร่วมมือและการบูรณาการการทำงาน ข้ามสายงาน/ฝ่ายงาน
- การพัฒนาระบบ Talent & Successor แม้จะเริ่มในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา แต่ยังไม่สามารถวัดผลที่ชัดเจนในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง หรือสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มบุคลากรดังกล่าวได้
- ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถออกแบบ Smart System ที่เชื่อมโยงกับ Operation ได้ครบถ้วน
- การพัฒนาและให้ความสำคัญกับการจัดเก็บองค์ความรู้จากการบริหารโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นบทเรียน และต่อยอดการพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม
- ความล่าช้าในการอนุมัติงานหรือสัญญาเช่า ทำให้การดำเนินโครงการหยุดชะงัก
- ควรมีการพัฒนา Dashboard กลาง เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นข้อมูลความคืบหน้าเดียวกัน
- อัตราการลาออกในบางสายงานสูงมาก โดยเฉพาะสาย IT เนื่องจากความต้องการบุคลากรในตลาดสูง

● ความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ต่อการจัดการความรู้

ประเด็นจากการสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่ ธพส. ต้องมีระบบจัดการความรู้ที่เป็นทางการและมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมอย่างชัดเจน ทั้งในด้านการสังเคราะห์ความรู้จากการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ การเก็บบทเรียนจากการดำเนินโครงการ การสร้างฐานข้อมูลกลางที่ทุกฝ่ายเข้าถึงได้ และการถ่ายทอดความรู้เชิงเทคนิค และรูปแบบธุรกิจใหม่ การขยายบทบาทองค์กรจาก Developer สู่อะบบ Infrastructure-as-a-Service รวมถึงการเป็น Value Creator ล้วนต้องมีความรู้ที่ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อรองรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การลดความสูญเสียจากอัตราการลาออก และการยกระดับศักยภาพบุคลากรทุกระดับ การพัฒนา KM จึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ใช้ซ้ำได้ และสามารถต่อยอดความรู้ไปสู่กลยุทธ์และบริการใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีบันทึกข้อความที่ กค 0818.2/517 ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 ส่งบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2568 ของ ธพส. มาเพื่อ ธพส. กำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers หมวด 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ข้อ 10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส เช่น ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ฝ่ายจัดการ ได้ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568 ของ ธพส. โดยได้สรุปผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2/2568 และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี ดังตาราง

ตารางที่ 23 สรุปผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2/2568 และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	น้ำหนัก	ผลการดำเนินงานไตรมาส 2/2568	คาดการณ์ ณ สิ้นปี
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ^(*)	30	3.2667	5.0000
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ	30	5.0000	5.0000
3. Core Business Enablers ^(*)	40	2.8947	2.8947
รวม	100	3.6379	4.1579

หมายเหตุ: (1) คะแนนข้อ 1 ประเมินการโดยยกเลิกตัวชี้วัด ข้อ 1.1 ร้อยละความสำเร็จของการก่อสร้างโครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร ตามเงื่อนไขตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

(2) คะแนนข้อ 3 ประเมินการโดยใช้คะแนน Core Business Enablers ของปี 2567 ที่ระดับ 2.8947 คะแนน

สำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2568 จากการติดตามผลการดำเนินงานแล้วคาดการณ์ผล ณ สิ้นปี 2568 ในส่วนของตัวชี้วัด ข้อ 1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และข้อ 2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญ คาดว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์วัดในระดับ 5 ทุกตัวชี้วัด ในกรณียกเลิกตัวชี้วัดข้อ 1.1 ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ จะได้ที่ระดับ 4.1579 คะแนน

● ความเชื่อมโยงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อการจัดการความรู้

ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความรู้ของ ธพส. เพราะเป็นกลไกที่ทำให้ข้อมูลเชิงผลลัพธ์ของแต่ละยุทธศาสตร์ถูกติดตามอย่างสม่ำเสมอ และสะท้อนความสำเร็จหรือประเด็นที่ต้องพัฒนาอย่างชัดเจน กระบวนการประเมินดังกล่าวช่วยให้เกิดการรวบรวม สังเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลที่เป็นระบบ ซึ่งเอื้อต่อการถอดบทเรียน การพัฒนาความรู้ในพื้นที่ที่ยังมีช่องว่าง รวมถึงการเสริมสร้างความเข้าใจร่วมของผู้บริหารและหน่วยงานต่าง ๆ ต่อเป้าหมายและผลการดำเนินงานขององค์กร ข้อมูลจากการประเมินจึงกลายเป็นฐานความรู้สำคัญที่ช่วยปรับปรุงวิธีทำงาน วางแผน และยกระดับการเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.4 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน

กระบวนการกำหนดปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญ ของ ธพส. ได้นำแนวทางการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ GRI Standards 2021 มาใช้ในการระบุปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญขององค์กร ด้วยการพิจารณาและประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในด้านเศรษฐกิจ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสังคม/สิทธิมนุษยชน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ศึกษาและวิเคราะห์บริบทขององค์กร 2. ระบุผลกระทบทั้งที่เกิดขึ้นจริงหรืออาจจะเกิดขึ้น 3. ประเมินผลกระทบที่มีนัยสำคัญ 4. จัดลำดับผลกระทบที่นัยสำคัญ

ทั้งนี้ ปัจจัยยั่งยืน (ทบทวนปี 2568) จำนวน 8 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ ธพส. ให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว เพื่อทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

(1) มิติเศรษฐกิจ (Economic) ประกอบด้วย

1. การลงทุนที่ยั่งยืน
2. การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
3. การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

(2) มิติสังคม (Social) ประกอบด้วย

4. การบริหารทุนมนุษย์
5. สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า
6. ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า/Cyber Security

(3) มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental) ประกอบด้วย

7. การบริหารจัดการพลังงาน
8. การบริหารจัดการขยะ

● ความเชื่อมโยงปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน ต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้การจัดการความรู้ของ ธพส. ต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบ เนื่องจากทุกปัจจัยล้วนเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่เฉพาะทาง เช่น ความรู้ด้านการลงทุนที่ยั่งยืน การบริหารความเสี่ยงเชิงระบบ การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อ การบริหารทุนมนุษย์ การกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคลและ Cyber Security ตลอดจนองค์ความรู้ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม การที่ปัจจัยเหล่านี้ถูกกำหนดเป็น “ปัจจัยยั่งยืน” ทำให้การเก็บรวบรวม วิเคราะห์ บูรณาการ และถ่ายทอดองค์ความรู้กลายเป็นเงื่อนไขสำคัญ เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัย รองรับการปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล และลดความเสี่ยงจากความไม่สอดคล้องของการดำเนินงาน การจัดการความรู้จึงเป็นกลไกที่เชื่อมโยงให้ผลกระทบสำคัญตาม GRI Standards สามารถแปลงเป็นแนวทางปฏิบัติจริง และเป็นฐานข้อมูลกลางที่ช่วยให้การวางแผน การตัดสินใจ และการพัฒนาบริการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ไตรมาส 2/2568 จำนวน 12 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 64 โครงการ สรุปผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

1. ดำเนินการเป็นไปตามแผน 63 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 98.44
2. ล่าช้ากว่าแผน ($\leq 10\%$) 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 1.56

ตารางที่ 24 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	แผนงาน	จำนวนโครงการ	สถานะผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน)			สถานะ
			เป็นไปตามแผน	≤ 10%	> 10%	
SO 1 พัฒนาศักยภาพของธุรกิจให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	2	7	6	1	-	เป็นไปตามแผน
SO 2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2	5	5	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model	2	11	11	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 4 ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม	2	24	24	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ	1	2	2	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	1	5	5	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	2	8	8	-	-	เป็นไปตามแผน
รวมทั้งหมด	13	64	63	1	-	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 : พัฒนาศักยภาพของธุรกิจให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 7 โครงการ ผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน จำนวน 1 โครงการ คือ โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลระนอง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 : สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 5 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 : ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 11 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO4 : ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 24 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5 : ยกระดับบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ จำนวน 1 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 2 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO6 : บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 5 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO7 : ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 8 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

• ความเชื่อมโยงผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ต่อการจัดการความรู้

ผลการดำเนินงานสะท้อนถึงระบบการจับเก็บ ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านมาตรฐานการทำงาน กระบวนการบริหารโครงการ การควบคุมความเสี่ยง และความสามารถของบุคลากรในการนำคู่มือ ขั้นตอน และบทเรียนที่ผ่านมาไปใช้ในการขับเคลื่อนงานจริงอย่างสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ จึงกล่าวได้ว่า ผลการดำเนินงานในภาพรวมเป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนระดับความพร้อมด้านความรู้ขององค์กร และเป็นข้อมูลตั้งต้นในการปรับปรุงฐานความรู้และพัฒนาระบบการเรียนรู้ในงานประจำอย่างต่อเนื่อง

2.6 การจัดการความรู้และนวัตกรรม

1) การจัดเก็บผลลัพธ์จากการจัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ธพส. มีเพียงการจัดเก็บจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมและจำนวนผลงาน อย่างไรก็ตามควรมีการจัดเก็บผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ที่เกิดจากการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ มาสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร

2) ธพส. มีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น Innovation Hackathon, Chair to share เป็นต้น และได้รับความสนใจจากพนักงานในการเข้าร่วมและพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับดี โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ยังไม่เห็นถึงการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน ทั้งในมุมมองของกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการ

• ความเชื่อมโยงการจัดการความรู้และนวัตกรรม ต่อการจัดการความรู้

ประเด็นดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพัฒนา “ระบบจัดเก็บและสังเคราะห์ความรู้” ให้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่นำไปใช้ได้จริง ไม่ใช่เพียงข้อมูลปริมาณจากกิจกรรมที่จัดขึ้น การจัดการความรู้จึงต้องมุ่งสร้างกลไกที่ช่วยให้ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจากกิจกรรมภายในองค์กรถูกถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ นำไปใช้ปรับปรุงงาน และเสริมประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2.7 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด McKinsey 7S Framework

นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์กรแล้ว การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้แนวคิด McKinsey 7S Framework ซึ่งเน้นความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 ประการ ถือเป็นแนวทางสำคัญในการประเมินศักยภาพภายในองค์กร ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาและยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

1) กลยุทธ์ (Strategy)

ธพส. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป็นประจำทุกปี โดยดำเนินการผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ ธพส. ได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นและกำหนดทิศทางดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ธพส. ให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน การสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ ควบคู่กับการต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การยกระดับการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว และการขับเคลื่อนการพัฒนาาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ธพส. ยังสามารถบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ในระยะยาว

2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

ธพส. มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร และรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยในปี 2567 ธพส. ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ในปัจจุบัน การปรับโครงสร้างครั้งนี้รวมถึงการทบทวนและจัดสรรอัตรากำลังให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการแยกการดำเนินงานของฝ่ายที่สำคัญออกเป็น ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1, ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ซึ่งมีบทบาทในการบริหารอาคาร A, B และ C และฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ มีบทบาทในการกำกับและบริหารงานก่อสร้างทั้งโครงการศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ จากการปรับโครงสร้างดังกล่าว องค์กรจึงมีการจัดแบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 ส่วนงาน ซึ่งในปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว

3) ระบบงาน (Systems)

ธพส. มีการออกแบบ/ทบทวนระบบงาน และกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถรองรับทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ ตลอดจนภารกิจในปัจจุบันและธุรกิจใหม่ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ธพส. ได้แบ่งกระบวนการทำงานออกเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ปี 2568

ระบบนำองค์กร

M1 กระบวนการกำกับดูแลองค์กรและการพัฒนาที่ยั่งยืน

M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

M3 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

ระบบงานหลัก

C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C)

C1.1 กระบวนการบริหารตลาดและลูกค้า

C1.2 กระบวนการบริหารจัดการระบบงานวิศวกรรมและอาคาร

C2 กระบวนการบริหารและพัฒนาโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ

C2.1 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานรัฐและสร้างโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่

C2.2 กระบวนการศึกษาความเป็นไปได้และขออนุมัติโครงการ

C2.3 กระบวนการบริหารงานก่อสร้าง

C2.4 กระบวนการส่งมอบ และบริหารโครงการ

C3 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบงานสนับสนุน

- S1 กระบวนการจัดการบัญชีและการเงิน
- S2 กระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- S3 กระบวนการจัดการระบบดิจิทัลเทคโนโลยี
- S4 กระบวนการจัดการกฎหมาย
- S5 กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- S6 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ

4) บุคลากร (Staff)

ธพส. ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Demand) ของหน่วยงาน และสำรวจทรัพยากรบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Supply) ขององค์กรอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลังที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนอัตรากำลังประจำปีที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนอัตรากำลังดังกล่าวพิจารณาจากปริมาณงาน ค่างาน แนวโน้มของภารกิจในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านบริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถจัดสรรกำลังคน ได้อย่างเหมาะสมและรองรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังมีความยืดหยุ่นและทันสมัย ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการวิเคราะห์ระดับผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทั้งนี้ในปี 2568 ธพส. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 258 คน แบ่งเป็นเพศชาย 115 คน หรือร้อยละ 45 เพศหญิง 143 คน หรือร้อยละ 55 อายุต่ำกว่า 29 ปี 25 คน อายุตั้งแต่ 29 – 45 ปี 165 คน และอายุตั้งแต่ 46 – 60 ปี 68 คน สำหรับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 145 คน ระดับปริญญาโท 92 คน และปริญญาเอก 2 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2568)

5) ทักษะ (Skills)

บุคลากรของ ธพส. มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการศูนย์ราชการมากกว่า 21 ปี และมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธพส. ยังมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Building) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน บุคลากรส่วนใหญ่ของ ธพส. เป็นคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างผลิตภาพ (Productivity) ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเรียนรู้ รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีทักษะที่หลากหลายในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ธพส. อยู่ระหว่างการพัฒนาแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่ขยายออกไปจากภารกิจการบริหารศูนย์ราชการ เพื่อรองรับทิศทางการเติบโตขององค์กรในอนาคต บุคลากรขององค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi-skill) ควบคู่กับการคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) และการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงทักษะในการพัฒนาและบริหารจัดการโครงการลงทุนในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) รูปแบบการบริหาร (Style)

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยมุ่งเน้นการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนบุคลากรภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจ สนับสนุนการมีส่วนร่วม และส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงาน ในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารยึดถือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสอดคล้องกับแนวทางการเติบโตตาม Business Model ของ ธพส. เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนงานให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ธพส. มีการทบทวนค่านิยมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการ ตลอดจนภารกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในอนาคต และเกณฑ์ Enablers ซึ่ง ธพส. ได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นและกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร ภายใต้ชื่อ “CUPID” ซึ่งสะท้อนคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ของบุคลากรทุกระดับ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 25 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

คำนิยาม	คำนิยาม
C = Customer Relation & Satisfaction ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความกระตือรือร้น เต็มใจ พร้อมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอก ใส่ใจในความต้องการ และให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรง เพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน
U = Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว	การให้ความสำคัญกับทีมงาน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ปฏิบัติตัวสนับสนุนนโยบาย กลยุทธ์ ทางธุรกิจ เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
P = Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม	การรู้จักหน้าที่ของตนเอง มีการส่งสมความชำนาญให้เป็นมืออาชีพในวิชาชีพของตน พยายามเรียนรู้และสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ตามสายวิชาชีพ พร้อมทั้งเข้าใจบทบาทและพร้อมที่จะคิด สร้าง เปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีดิจิทัล และสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่หลากหลายในการปรับปรุงกระบวนการงาน การลดค่าใช้จ่าย หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานหรือบริษัททั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
I = Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น	ความยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม ทั้งในชีวิตประจำวัน และภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งแสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นแบบอย่างอันดี ให้สอดคล้องตามประมวลจริยธรรมคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานของ ธพส.

ค่านิยม	คำนิยาม
D = Dedication & Development ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	รักษาคำพูด รักษาสัญญา เป็นที่ไว้วางใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนงาน ตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่กำหนดได้อย่างเที่ยงตรง โดยมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามให้ได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศ และ ยั่งยืนในระยะยาว

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) หรือ SWOT Analysis

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) หรือ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)	Strengths - KM
S1 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาท ในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ S2 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของ รัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการและโครงการที่ไม่ใช่ ศูนย์ราชการ S3 โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต S4 รูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการของ ธพส. ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เช่าพื้นที่และสอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของอาคารสำนักงานและอาคารพาณิชย์ S5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และครอบคลุมการให้บริการลูกค้า ตลอดจนได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001: 2022 (Data Center) S6 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ ให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สคร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	S-KM1 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของ รัฐ ช่วยเสริมความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้ที่องค์กรพัฒนาและใช้จริง องค์กรความรู้ด้านการบริหารศูนย์ราชการและพื้นที่เชิงพาณิชย์จึงสามารถจัดทำเป็นองค์ความรู้มาตรฐาน ที่ถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างต่อเนื่อง (สอดคล้องกับ S2 องค์กร) S-KM2 โครงสร้างองค์กรที่คล่องตัวและปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว ช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรมีความยืดหยุ่นและทันต่อสถานการณ์ สามารถปรับระบบการจัดการความรู้, เครื่องมือ และวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความต้องการใหม่ ๆ ได้อย่างทันท่วงที (สอดคล้องกับ S3 องค์กร) S-KM3 คณะกรรมการและผู้บริหารมีระบบกำกับดูแลกิจการและกำหนดทิศทางที่ชัดเจน ทำให้การบริหารจัดการความรู้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างเป็นระบบ (สอดคล้องกับ S6 องค์กร)

จุดอ่อน (Weakness)	Weakness - KM
W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน W2 ขาดฐานข้อมูลความต้องการพื้นที่สำนักงาน/ที่พักอาศัยของหน่วยงานรัฐเพื่อใช้ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ W3 ขาดการรวบรวมความรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของพันธมิตร คู่ค้า คู่สัญญา W4 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม W5 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance รวมถึงอาจทำให้มีผลต่อการขยายตัวของพื้นที่เชิงพาณิชย์ เนื่องจาก สภาพความพร้อมใช้และความน่าดึงดูดกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ	W-KM1 ขาดการบูรณาการความรู้ระหว่างฝ่ายงาน ทำให้ไม่สามารถสร้างองค์ความรู้แบบบูรณาการที่สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังขาดผลลัพธ์ที่ชัดเจนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน (สอดคล้องกับ W1 องค์กร) W-KM2 ขาดการรวบรวมและนำองค์ความรู้จากพันธมิตร คู่ค้า และคู่สัญญามาใช้ประโยชน์ ส่งผลให้ไม่เกิดการขยายองค์ความรู้จากภายนอกเข้าสู่องค์กร (สอดคล้องกับ W3 องค์กร) W-KM3 ธพส. ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านระบบจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการถ่ายทอด Tacit Knowledge และการเรียนรู้ข้ามสายงาน ส่งผลต่อความพร้อมของบุคลากรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (สอดคล้องกับ W4 องค์กร)

โอกาส (Opportunities)	Opportunities - KM
O1 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐที่มีการขยายการลงทุนในอาคารสำนักงาน/อาคารที่พักอาศัย O2 Urbanize การกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคมีผลทำให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคมีโครงการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น O3 การเติบโตของรูปแบบอาคาร Smart Building ในลักษณะ Mix-used เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของ ธพส. O4 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม	O-KM1 การสร้างความร่วมมือรัฐ-เอกชน เป็นช่องทางสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดึงองค์ความรู้จากพันธมิตร คู่ค้า และคู่สัญญาเข้าสู่องค์กร สามารถพัฒนาเป็นเครือข่ายความรู้ที่เสริมความแข็งแกร่งให้กับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (สอดคล้องกับ O4 องค์กร) O-KM2 การเติบโตของอาคาร Smart Building และ Mix-used ทำให้เกิดโอกาสในการรวบรวมองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีอาคารอัจฉริยะ การจัดการพลังงาน และการออกแบบเชิงผสมผสาน ซึ่งสามารถพัฒนาเป็น Knowledge Modules ที่ใช้เป็นแนวทางมาตรฐานให้กับโครงการต่อไป (สอดคล้องกับ O3 องค์กร)

โอกาส (Opportunities)	Opportunities - KM
O5 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการกำกับติดตาม O6 แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่พักอาศัย O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital	O-KM3 ความต้องการด้านการบำรุงรักษาและการบริหารจัดการอาคารของหน่วยงานรัฐ ทำให้ ธพส. มีโอกาสสร้างฐานความรู้ด้าน Facility Management และ Maintenance Knowledge เพื่อสนับสนุนการทำงานเชิงรุก และต่อยอดเป็นองค์ความรู้ที่ปรับใช้ซ้ำได้ (สอดคล้องกับ O5 องค์กร)

อุปสรรค (Threats)	Threats - KM
T1 ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัด ในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต T2 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ T3 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายจากเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ต้นทุนค่าก่อสร้างอยู่ในระดับสูงภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐในเชิงนโยบาย ส่งผลให้ในบางโครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทางการเงิน T5 ภาวะการแข่งขันสูงสำหรับธุรกิจการจัดการบริหารอาคาร	T-KM1 ภาวะการแข่งขันสูงด้านธุรกิจการบริหารอาคาร อาจทำให้ความรู้ที่องค์กรมีไม่โดดเด่นเพียงพอ หากไม่สามารถรวบรวมและถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ องค์กรอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเชิงความรู้ (สอดคล้องกับ T5 องค์กร)

3.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการความรู้

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการความรู้

External Factors	Internal Factors	
	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	ธพส. ได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ประกอบกับโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและการสนับสนุนจากผู้บริหาร ทำให้สามารถเชื่อมโยงกับแนวโน้มการขยายตัวของโครงการ Smart Building, Mix-used และความต้องการด้าน Facility Management ที่เพิ่มขึ้น โดยสามารถพัฒนาคู่มือมาตรฐานแนวทางปฏิบัติ และฐานข้อมูลความรู้เชิงดิจิทัลที่ใช้เป็นต้นแบบได้ในระยะยาว อีกทั้งการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกยังก่อให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยขยายองค์ความรู้ให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของตลาด สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ SWOT KM ในข้อ S-KM1 S-KM2 S-KM3 O-KM1 O-KM2 O-KM3 อ้างอิงตามเอกสาร SP-SWOT	ธพส. ยังไม่สามารถรวบรวมและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของพันธมิตร คู่ค้า และคู่สัญญาได้อย่างเต็มศักยภาพ จึงควรต่อยอดจากความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชน ควบคู่กับการจัดเก็บข้อมูลและถอดบทเรียนจากโครงการด้าน Smart Building และ Facility Management เพื่อนำมาพัฒนาเป็น Community of Practice ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวทาง Green Building และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่ตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ SWOT KM ในข้อ O-KM1 O-KM2 O-KM3 W-KM2 W-KM3 อ้างอิงตามเอกสาร SP-SWOT
Threats (T)	ความพร้อมด้านการกำกับดูแล การสนับสนุนจากผู้บริหาร และโครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว เอื้อต่อการสร้างมาตรฐานการจัดการความรู้ที่แตกต่างและโดดเด่น เพื่อลดผลกระทบจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง รวมถึงความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี การพัฒนา Best Practices ที่ได้รับการยอมรับและการใช้ระบบจัดการความรู้ดิจิทัลที่ได้มาตรฐานสากล จึงเป็นแนวทางสำคัญในการรักษาความน่าเชื่อถือและเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องและเชื่อมโยงกับ SWOT KM ในข้อ S-KM2 S-KM3 T-KM1 อ้างอิงตามเอกสาร SP-SWOT	ธพส. ยังไม่สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านระบบจัดการความรู้ รวมถึงข้อจำกัดด้านการบูรณาการองค์ความรู้ หากปล่อยทิ้งไว้จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบการจัดเก็บและถอดองค์ความรู้ให้มีมาตรฐาน รวมทั้งเสริมสร้างขีดความสามารถบุคลากรในการถ่ายทอดและใช้ความรู้ โดยเฉพาะด้านดิจิทัลและการบริหารโครงการ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้สำคัญ และสร้างศักยภาพที่ยั่งยืนในการดำเนินงาน สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับ SWOT KM ในข้อ W-KM1 W-KM2 W-KM3 T-KM1 อ้างอิงตามเอกสาร SP-SWOT

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และ TOWS Matrix พบว่ามีประเด็นที่ท้าทายสำหรับการกำหนดและการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

1) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นฐานของการทำธุรกิจขององค์กร การที่ผู้บริหารสนับสนุนการจัดการความรู้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำเอาความรู้ต่าง ๆ มาดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เป็นกระบวนการทั้งในโครงการเดิมและโครงการใหม่ตามตัวแบบธุรกิจใหม่

2) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) เผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน รวมถึงพฤติกรรมลูกค้า การที่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่ยั่งยืนนั้น ความเข้าใจและการจัดทำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge Areas) เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ รวมถึงการวางรากฐานกระบวนการจัดการความรู้และการสร้างกิจกรรมเพื่อผลักดันให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินการได้ในองค์กรจะส่งผลอย่างยิ่งต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง

3.2 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

เมื่อพิจารณาจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunities) จะพบความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1) เมื่อพิจารณาจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 และยุทธศาสตร์ภาพรวมของรัฐวิสาหกิจสาขา นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 -2570) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) การได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารและการสนับสนุนจากแผนงานต่าง ๆ ในด้านกระบวนการจัดการความรู้ การดำเนินการกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Knowledge Areas) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบนั้น บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้สำคัญที่ได้ไปพัฒนา ปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทำให้บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้อย่างสูง

2) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) เป็นองค์กรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการสร้างพื้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญจากผู้เชี่ยวชาญ พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมและยั่งยืน โดยใช้ความรู้เป็นฐานได้

3) การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในหลักเกณฑ์ Core Enablers หลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ทำให้กระบวนการจัดการความรู้และการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้รับการสนับสนุนอย่างสูงจากฝ่ายบริหารและพนักงานทุกระดับ

3.3 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

เมื่อพิจารณาจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) จะพบความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ยังไม่ได้มีการกำหนดความรู้ที่มีความจำเป็นต่อองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทางธุรกิจ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนและการใช้ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร รวมถึงการจับเก็บความรู้ (Knowledge Capturing) การรวบรวม เรียบเรียง (Knowledge Synthesis) และการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) ต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ทางธุรกิจและความท้าทายในการแข่งขัน

2) ความท้าทายอีกประการ คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ภาวะเศรษฐกิจที่มีความผันผวน พฤติกรรมลูกค้า ทำให้ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อความสามารถในการ Knowledge Capturing และ Knowledge Utilization มีแนวโน้มต่อการปรับเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ และการทำงานสูง สภาพแวดล้อมภายนอกส่งผลโดยตรงต่อธุรกิจ ทั้งในมิติรายได้ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรและพนักงานต่างเผชิญหน้าต่อกรอบความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้และต้องได้รับการพัฒนา ซึ่งการจะพัฒนาได้นั้นต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ TOWS Analysis ทำให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดังต่อไปนี้

➢ สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด ควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive –Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

➢ สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์ที่สะท้อนให้เห็นถึงโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบอยู่หลาย ประการ แต่ติดขัดตรงที่มีปัญหาอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกอยู่เช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

➢ สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ

➢ สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กร กำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.4 การวิเคราะห์ TOWS Analysis

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ TOWS Analysis

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	S1 – S2	W1 – W4
โอกาส (Opportunity)	แนวทางเชิงรุก (SO Strategy) เพื่อนำจุดแข็งและโอกาสมาใช้	แนวทางเชิงแก้ไข (WO Strategy) เพื่อการปรับปรุงตนเอง
O1 – O3	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและโอกาส 1. พัฒนาล้างความรู้ และ Best Practices ที่เชื่อมโยงกับการเติบโตของโครงการ Smart Building และ Mix-used 2. สร้าง เครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับพันธมิตรภาครัฐและเอกชน	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและโอกาส 1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการสื่อสารกิจกรรมการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมไปยังพนักงานทุกระดับ 2. ถอดองค์ความรู้จาก พันธมิตร คู่ค้า และคู่สัญญา มาสร้างระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร 3. พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้าน KM Competency โดยเชื่อมโยงกับ Green Building และเทคโนโลยีดิจิทัล
ภาวะคุกคาม (Threat)	แนวทางเชิงป้องกัน (ST Strategy) เพื่อกำจัดภัยคุกคาม	แนวทางเชิงรับ (WT Strategy) เพื่อลดความเสี่ยง
T1	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและมีอุปสรรค คือ พัฒนาการจัดการความรู้เชิงระบบ เพื่อสร้างความแตกต่างและลดผลกระทบจากการแข่งขันสูง	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและมีอุปสรรค คือ เร่งพัฒนา ระบบถอดและใช้ความรู้ (Knowledge Capture & Utilization) เพื่อป้องกันการสูญเสีย

3.5 การประเมินความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

จากการสรุปวิเคราะห์ SWOT ที่ได้นำมาใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. รวมถึงวิเคราะห์และค้นหาความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

ตารางที่ 29 สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต (CC)

สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต (CC)	
สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน (CC)	
CC1: การบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการที่มีมาตรฐานได้รับการเชื่อมั่นและยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย CC2: การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต	CC-KM โครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว สนับสนุนให้เกิดการพัฒนา Knowledge Sharing Platform ที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ได้รวดเร็ว สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (สอดคล้องกับ CC2 องค์กร)
สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต (FCC)	
FCC1: การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมองอนาคต และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร FCC2: การออกแบบ พัฒนา และการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม FCC3: ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากร ที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลากหลายด้าน (Multi Skill)	FCC-KM การพัฒนาบุคลากรให้มี Business Mindset และ Multi Skill ต้องใช้ KM เป็นเครื่องมือ เช่น Tacit Knowledge Transfer และ KM for Competency Development เพื่อเสริมความพร้อมในการรองรับธุรกิจหลากหลาย (สอดคล้องกับ FCC3 องค์กร)

ตารางที่ 30 การประเมินความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	
SA1: การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ และมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เอื้อต่อการขยายการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารและการก่อสร้างอาคาร SA2: การยกระดับอาคารมาตรฐานเพื่อสร้างการยอมรับและการขยายขอบเขตการดำเนินงานและตอบสนองนโยบายภาครัฐ SA3: นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร และความคล่องตัวและศักยภาพขององค์กรส่งเสริมต่อการสร้างความร่วมมือและต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร	SA-KM การกำกับดูแลที่ดีและความคล่องตัว เอื้อต่อการสร้างเครือข่ายด้านความรู้ ร่วมกับพันธมิตร ซึ่งเป็นความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ ในการสร้างการเรียนรู้ข้ามองค์กร (สอดคล้องกับ SA3 องค์กร)
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	
SC1: ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต SC2: อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance ซึ่งส่งผลต่อการทำการตลาดสำหรับพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีข้อจำกัดสูง SC3: รูปแบบการทางธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงในธุรกิจที่นอกเหนือการบริหารศูนย์ราชการ ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการดำเนินงานและยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน SC4: การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain เพื่อสนับสนุน Eco-System SC5: การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ ให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมายกฎเกณฑ์และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง	SC-KM การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการข้ามฝ่าย ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นความท้าทายสำคัญที่การจัดการความรู้ ต้องเร่งแก้ด้วยระบบการเรียนรู้แบบ Agile (สอดคล้องกับ SC5 องค์กร)

บทที่ 4

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนการปฏิบัติการ ปี 2569

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้มีการกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ออกแบบและพัฒนาให้สอดคล้อง เพื่อผลักดันให้ถึงเป้าหมายของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด เดิบทและบรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ที่กำหนดไว้

ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 2566 – 2570 จึงต้องกำหนดให้มีความเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์องค์กรสู่แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ “องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”



ภาพที่ 37 แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM VISION)

“พัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรม แบ่งปัน จัดเก็บ ถ่ายโอนองค์ความรู้ นำไปสู่องค์กรนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความยั่งยืน และเพิ่มรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ”

พันธกิจ การจัดการความรู้ (KM Mission)

- พัฒนาการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร
- พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่นำไปใช้ปฏิบัติในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมถึงการถ่ายโอนและจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้มีความรู้จำเป็นต่อธุรกิจขององค์กร เพื่อให้มี Best Practice
- ผลักดันการจัดเก็บความรู้ รวบรวม เรียบเรียง แบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ที่สำคัญทั้งเชิงยุทธศาสตร์และต้องค้องอย่างเป็นระบบผ่านเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกภาคส่วน และส่งเสริมข้อมูลความรู้ที่ถ่ายทอดไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อสนับสนุนธุรกิจองค์กรและสร้างนวัตกรรม
- ปลูกฝังค่านิยมการจัดการความรู้ ทั้งผู้บริหารและพนักงานในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นองค์กรนวัตกรรมและยั่งยืน
- ผลักดันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการจัดการความรู้ที่สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการนำความรู้ไปใช้ในองค์กร

นโยบาย การจัดการความรู้ (KM Policy)

- ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการผลักดันการจัดการความรู้ เป็นแบบอย่างของผู้นำ (Role Model) และมีหน้าที่ในการสนับสนุน ส่งเสริมติดตาม กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ธพส. ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภายใต้กรอบแนวคิดการจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานจนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และยกระดับเป็นคลังความรู้ของ ธพส.
- เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และนวัตกรรมที่เป็นทุนทางปัญญาซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้องค์กรได้
- มุ่งมั่นพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ร่วมกับหลักการการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เพื่อให้บุคลากร ธพส. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่ายสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน
- ให้ความสำคัญในการประเมิน จัดสรร จัดหาทรัพยากร การวางแผน การจัดการและการติดตามผลการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Strategic Plan)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับระบบการจัดการความรู้สู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบูรณาการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ตัวชี้วัดเป้าหมาย (Lag Measurement) ระบบนิเวศการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร (ภายในปี 2570)	ตัวชี้วัดเป้าหมาย (Lag Measurement) ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 30401 (ภายในปี 2572)	ตัวชี้วัดเป้าหมาย (Lag Measurement) จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม (องค์ความรู้) > 1
โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 1. โครงการบริหารองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. โครงการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม 3. โครงการพัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการงานสำคัญขององค์กร	โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 1. โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 30401	โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 1. โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)

ภาพที่ 39 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 2

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทั้งสิ้น 3 ยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดเป้าหมายกิจกรรมผลักดันเป้าหมายให้สำเร็จ ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์องค์กรสู่แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ตารางที่ 31 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1	
พัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรคนภาครัฐ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) - ระบบนิเวศการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร (ภายในปี 2570)
โครงการผลักดันเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
1. โครงการบริหารองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ศึกษาการประเมิน Knowledge Value Added
2. โครงการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- อย่างน้อย 1 หลักสูตรในแผนพัฒนารายบุคคล และแผน แสวงหาความรู้
3. โครงการพัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการงานสำคัญขององค์กร	- จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม 1 องค์ความรู้

ตารางที่ 32 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2	
ยกระดับระบบการจัดการความรู้สู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401	ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) - ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 30401 (ภายในปี 2572)
โครงการผลักดันเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
1. โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 30401	- ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401 เริ่มถูกนำไปใช้จริง $\geq 50\%$ ของกระบวนการงานนำร่อง

ตารางที่ 33 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 3

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 3	
การบูรณาการความรู้สู่การพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) - จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม (องค์ความรู้) > 1
โครงการผลักดันเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
1. โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)	- จำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแสวงหาและนำไปใช้ ≥ 2 เรื่อง

บทที่ 5

แผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) (Strategy Implementation) แผนปฏิบัติการปี 2569

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1 : พัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรรัฐ
ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : ระบบนิเวศการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร (ภายในปี 2570)

ตารางที่ 34 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 1

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/1	กิจกรรมดำเนินการ	2569												2570 - 2571
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการบริหาร องค์ความรู้จาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. วิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สารสนเทศ/ ความรู้ที่ต้องการ และวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนกับ หน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	■	■	■										■
	2. จัดลำดับความสำคัญและจัดทำแผนงานเพื่อจัดเก็บและ แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้กับหน่วยงานภายนอก (ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย)	■	■	■										■
	3. สื่อสารแผนงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ/ ความรู้ กับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง			■	■									■
	4. ดำเนินการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญ				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5. ติดตามและสรุปผลการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้าง คุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่น ๆ						■			■			■	■

ตารางที่ 35 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 2

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/2	กิจกรรมดำเนินการ	2569												2570 - 2571
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการพัฒนาสมรรถนะ และเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านการจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	1. ทบทวน ปรับปรุง จัดทำแบบประเมินความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการ นวัตกรรม (Creativity and Innovation Competency)			■	■	■	■							■
	2. ประเมินสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามคู่มือสมรรถนะ							■	■					■
	3. วิเคราะห์ Gap ความรู้/ทักษะ และพฤติกรรมที่ควรพัฒนา								■	■	■			■
	4. จัดอบรม/ให้ความรู้ KM Facilitator พนักงานและทีมงาน ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม						■	■	■	■	■	■		■
	5. ทบทวน/ปรับปรุงแผน KMIMDP (ฉบับทบทวน 2569)										■	■		■
	6. ทบทวนและจัดทำค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้าน การจัดการความรู้และนวัตกรรม	■	■	■	■									■
	7. ทบทวน จัดทำแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ความคิดสร้างสรรค์				■	■								■
	8. ดำเนินการตามแผนปลูกฝังค่านิยมและสร้างบรรยากาศที่ ส่งเสริมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม							■	■	■	■	■	■	■
	9. สรุป วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลป้อนกลับเพื่อวางแผน ปีถัดไป											■	■	■

ตารางที่ 36 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 3

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/3	กิจกรรมดำเนินการ	2569												2570 - 2571
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการพัฒนาระบบนิเวศ การจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการสำคัญ ขององค์กร	1. ทบทวนและวิเคราะห์องค์ประกอบของระบบนิเวศการจัดการ ความรู้และนวัตกรรม		■	■	■	■								■
	2. ทบทวนและจัดทำกรอบแนวคิดการบริหารความรู้ (OKM, TKM, AKM)				■	■	■	■						■
	3. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการ นวัตกรรม และคู่มือที่เกี่ยวข้อง					■	■	■	■					■
	4. ทบทวนการกำหนดกระบวนการงานสำคัญที่สำคัญขององค์กร (work system) และแนวทางการใช้ KM-IM เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ								■	■	■	■		■
	5. ดำเนินทบทวนและการแลกเปลี่ยนความรู้ในกระบวนการ สำคัญ โดยเน้นจุดควบคุมที่สำคัญ (Critical Step)								■	■	■	■	■	■
	6. ติดตามและประเมินผลการใช้กระบวนการ KM-IM ในองค์กร (KM Audit)		■			■			■			■		■

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2 : ยกระดับระบบการจัดการความรู้สู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 30401 (ภายในปี 2572)

ตารางที่ 37 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 โครงการที่ 1

โครงการผลักดันเป้าหมาย 2/1	กิจกรรมดำเนินการ	2569											2570 - 2571
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
โครงการจัดทำระบบ มาตรฐาน ISO 30401	1. ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างระบบ การจัดการความรู้ในปัจจุบันกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 30401	■	■	■	■	■							
	2. จัดตั้งทีมงานตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน ISO 30401				■	■	■						
	3. จัดฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 30401 และบทบาท หน้าที่						■	■	■	■			
	4. พัฒนาระบบและดำเนินการผลักดันให้มีการใช้ระบบมาตรฐาน ISO 30401 ทั่วทั้งองค์กร					■	■	■	■	■	■	■	■
	5. การขอรับรองมาตรฐาน ISO 30401												

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 3 : การบูรณาการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม (องค์ความรู้) > 1

ตารางที่ 38 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 1

โครงการผลักดันเป้าหมาย 3/1	กิจกรรมดำเนินการ	2568												2569 - 2570
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)	1. ทบทวนและระบุงองค์ความรู้ที่ฝ่ายงานต้องมีหรือเกี่ยวข้อง/จำเป็นต่อกลยุทธ์องค์กร ตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่สำคัญแผน (ทั้งที่มีอยู่และยังไม่มี)	■	■	■	■									■
	2. ทบทวนและจัดทำแผนแสวงหาความรู้ระยะสั้นและระยะยาว				■	■	■							■
	3. ดำเนินการแสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้					■	■	■	■	■	■	■	■	■
	4. ดำเนินการตามกิจกรรมด้านการจัดการความรู้	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	5. ดำเนินการตามกิจกรรมด้านการจัดการนวัตกรรม	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	6. สรุปผล ติดตาม และประเมินผล		■			■			■			■		■

บทที่ 6

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้กำหนดขอบเขตการติดตามแผนยุทธศาสตร์ กิจกรรมดำเนินการ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ ดังนี้

การติดตามแผนปฏิบัติการปี 2569 (ระยะเวลาดำเนินการ)

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 1 : พัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินภาครัฐ

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : ระบบนิเวศการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร (ภายในปี 2570)

ตารางที่ 39 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/1	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการบริหาร องค์ความรู้จาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. วิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการ และวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	รายครึ่ง	ผย./ ผทบ.
	2. จัดลำดับความสำคัญและจัดทำแผนงานเพื่อจัดเก็บและแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้กับหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	รายครึ่ง	ผย./ ผทบ.
	3. สื่อสารแผนงาน และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ/ความรู้กับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง	รายกิจกรรม	ผย./ ผทบ.
	4. ดำเนินการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญ	รายกิจกรรม	ผย./ ผทบ.
	5. ติดตามและสรุปผลการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่น ๆ	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ตารางที่ 40 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 2 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/2	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาสมรรถนะ และเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	1. ทบทวน ปรับปรุง จัดทำแบบประเมินความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม (Creativity and Innovation Competency)	รายครึ่ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. ประเมินสมรรถนะด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมตามคู่มือสมรรถนะ	รายครึ่ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3. วิเคราะห์ Gap ความรู้/ทักษะ และพฤติกรรมที่ควรพัฒนา	รายครึ่ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. จัดอบรม/ให้ความรู้ KM Facilitator พนักงานและทีมงานด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม) นักจัดการความรู้ (KM Facilitator)
	5. ทบทวน/ปรับปรุงแผน KMIMDP (ฉบับทบทวน 2569)	รายครึ่ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	6. ทบทวนและจัดทำค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้และ นวัตกรรม	รายครึ่ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	7. ทบทวน จัดทำแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ความคิดสร้างสรรค์	รายครึ่ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	8. ดำเนินการตามแผนปลูกฝังค่านิยมและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านการจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	9. สรุป วิเคราะห์ และจัดทำข้อมูลป้อนกลับเพื่อวางแนวทางปัดไป	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ตารางที่ 41 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 3 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/3	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาระบบนิเวศ การจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กระบวนการสำคัญ ขององค์กร	1. ทบทวนและวิเคราะห์องค์ประกอบของระบบนิเวศการจัดการความรู้และนวัตกรรม	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. ทบทวนและจัดทำกรอบแนวคิดการบริหารความรู้ (OKM, TKM, AKM)	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการนวัตกรรม และคู่มือที่เกี่ยวข้อง	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. ทบทวนการกำหนดกระบวนการงานสำคัญที่สำคัญขององค์กร (work system) และแนวทางการใช้ KM-IM เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	5. ดำเนินทบทวนและการแลกเปลี่ยนความรู้ในกระบวนการสำคัญ โดยเน้นจุดควบคุมที่สำคัญ (Critical Step)	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	6. ติดตามและประเมินผลการใช้กระบวนการ KM-IM ในองค์กร (KM Audit)	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 2 : ยกระดับระบบการจัดการความรู้สู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 30401 (ภายในปี 2572)

ตารางที่ 42 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 2/1	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 30401	1. ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างระบบการจัดการความรู้ในปัจจุบันกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 30401	รายครั้ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. จัดตั้งทีมงานตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน ISO 30401	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3. จัดฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารและปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 30401 และบทบาทหน้าที่	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. พัฒนาระบบและดำเนินการผลักดันให้มีการใช้ระบบมาตรฐาน ISO 30401 ทั่วทั้งองค์กร	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	5. การขอรับรองมาตรฐาน ISO 30401		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่ 3 : การบูรณาการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม (องค์ความรู้) > 1

ตารางที่ 43 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 3/1	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)	1. ทบทวนและระบุงองค์ความรู้ที่ฝ่ายงานต้องมีหรือเกี่ยวข้อง/จำเป็นต่อกลยุทธ์องค์กร ตอบสนองต่อตัวชี้วัดที่สำคัญแผน (ทั้งที่มีอยู่และยังไม่มี)	รายครึ่ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. ทบทวนและจัดทำแผนแสวงหาความรู้ระยะสั้นและระยะยาว	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3. ดำเนินการแสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. ดำเนินการตามกิจกรรมด้านการจัดการความรู้	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	5. ดำเนินการตามกิจกรรมด้านการจัดการนวัตกรรม	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	6. สรุปผล ติดตาม และประเมินผล	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)



บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
DHANARAK ASSET DEVELOPMENT CO.,LTD

